

# Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022

## Entregable 3

Ciudad de México, a 8 de diciembre de 2022

Edición al 20 de diciembre de 2022

## Equipo Evaluador de Idea Consultores

### Coordinador de la Evaluación

Jorge Mario Soto Romero

### Coordinador Técnico

Víctor Aramburu Cano

### Consultores especializados

María Eugenia Serrano Diez

José Antonio Cervantes Gómez

María Magdalena Santana Salgado

Pedro Iniesta Medina

Magda Rocío Aparicio Cedillo

Sergio Iván Velarde Villalobos

Juan Aguilar Velázquez

Tomás Orozco La Roche

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### **Acerca del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF)**

El PJCF se lanzó en 2019 con el objetivo general de “*Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la vinculación de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo.*”, pues es conocida la precariedad e incertidumbre laboral que aquejan a las personas de este grupo de edad, que representa el 19.3% de la población total de México. Hasta la fecha, el Programa ha atendido a más de 2.3 millones de jóvenes, enfoca su presencia en los municipios de mayor rezago social e incidencia delictiva y prioriza la atención de grupos históricamente marginados. Básicamente, el Programa entrega a un joven una beca durante doce meses en que participa en un programa de capacitación propuesto por un centro de trabajo.

### **Acerca de esta evaluación de procesos**

Este proyecto es parte del conjunto de evaluaciones que deben hacerse a todos los programas sociales de la Administración Pública Federal. Su objetivo es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras. Esta evaluación sigue técnicas cualitativas de análisis, con seis estudios de caso en sendas entidades (Ciudad de México, Querétaro, Quintana Roo, Sonora Tabasco y Zacatecas) y una combinación de análisis documental y el procesamiento y análisis de entrevistas y grupos focales.

## **Identificación de los procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**

A pesar de seguir algunos manuales o guías operativas y de observar una ejecución del Programa razonablemente homogénea a lo largo del país, el PJCF no cuenta con un manual de procesos formal en el que se hubieran diseñado y articulado sus principales procesos. Esta ausencia implica de manera lógica: a) que con el trabajo se tuvo que identificar cuáles son los procesos que se ejecutan en la realidad, b) que no está claro cómo se articulan los procesos entre sí, y c) que no hay indicadores de procesos y por ende una estrategia formal de mejora continua.

De la combinación del análisis documental y los hallazgos del trabajo de campo se elaboró un Diagrama General de Procesos que representa de manera lógica la agrupación de los procesos del Programa. En primer término, hay un grupo de procesos estratégicos, especialmente los correspondientes a la planeación. El segundo grupo concentra once procesos operativos. En una tercera categoría se agrupan los procesos relacionados con el monitoreo y evaluación. Los procesos administrativos que se ejecutan en la APF forman parte de un cuarto grupo, pero no son objeto de análisis en esta evaluación.

## **Resumen de los hallazgos de los procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**

A continuación se presentan algunos de los hallazgos más relevantes, que fueron usados para elaborar el análisis de *Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas* (que puede verse en el Anexo VII).

- a) El Programa no cuenta con manuales formales de procesos, aunque sí con sus propias Reglas de Operación y algunos manuales o guías operativas. En general, los ejecutores del Programa siguen de manera consistente los procesos implícitos en las Reglas de Operación y las guías operativas.

- b) La mayor parte de los procesos operativos son debidamente soportados por la Plataforma Digital, un sistema informático que facilita la gestión integral de la información y acciones de dichos procesos.
- c) Los procesos de inscripción de jóvenes y Centros de Trabajo son relativamente sencillos, y con una presencia *in situ*, el Programa se asegura que puedan inscribirse aquellos actores sin acceso a las tecnologías.
- d) No obstante sus objetivos explícitos de desarrollar las habilidades laborales y facilitar la empleabilidad de los jóvenes, el Programa no controla los contenidos sustantivos y calidad de los Planes de Capacitación que registran los Centros de Trabajo.
- e) Se identificó que es desconocido y no estandarizado el proceso para asignar presupuesto y validar las vacantes que solicitan los Centros de Trabajo. Este proceso conforma el único cuello de botella significativo para el Programa, pues ninguno de los actores tiene certidumbre de si será posible y cuándo podrá realizarse la vinculación entre los jóvenes y los Centros de Trabajo.
- f) Se valoró que hay un desequilibrio entre los recursos monetarios destinados al pago de becas a los jóvenes, y los recursos dirigidos a la operación del Programa. En específico, se estima que debe fortalecerse la estructura organizacional de las Direcciones estatales, contratar a un mayor número de Mentores y mejorar sus condiciones laborales, y asegurar la cobertura de los gastos operativos básicos, como son los de la movilidad y conectividad de los Mentores.
- g) Se considera que no obstante su amplia cobertura en el país y el gran número de jóvenes que ha atendido, el Programa debe fortalecer sus capacidades para garantizar que el paso de los jóvenes por Centros de Trabajo produzca auténticamente habilidades laborales y mejores oportunidades de un empleo digno.
- h) Se encontró que el Programa no mide adecuadamente sus resultados finales e impacto, y que tampoco tiene mediciones estandarizadas de los resultados de sus procesos. En conjunto, deberá establecer una capacidad institucional para el monitoreo, la evaluación y la planeación basada en la medición de resultados.

## Resumen de conclusiones y recomendaciones

El análisis de procesos, los hallazgos y la elaboración del FODA llevaron a hacer las 26 recomendaciones que pueden ser consultadas en el capítulo 8. A continuación se sintetizan las recomendaciones más relevantes:

- a) Conciliar los objetivos de empleabilidad e inclusión social y en consecuencia armonizar todo el andamiaje normativo del Programa
- b) Asegurar un mejor balance de recursos entre la entrega de becas y el desarrollo de la capacidad institucional
- c) Formalizar la estructura orgánico-funcional según las necesidades del Programa
- d) Fortalecer a las direcciones estatales y facilitar su operación
- e) Fortalecer la figura del Mentor y mejorar sus condiciones de trabajo
- f) Elaborar un Manual de Organización y un Manual General de Procesos y Procedimientos, asegurando que todos los procesos queden debidamente diseñados e integrados entre sí
- g) Diseñar un nuevo proceso para la validación y asignación de vacantes, que siga modelos de referencia para las vacantes de los centros de trabajo
- h) Fortalecer las capacidades institucionales para impulsar la empleabilidad, en colaboración con otras organizaciones, lo que debe redundar en mejores Planes de Capacitación y en un acompañamiento más especializado a los Centros de Trabajo y en un acceso de recursos de conocimiento y capacitación a distancia
- i) Mejorar la colaboración y operaciones con el Banco del Bienestar
- j) Mejorar y apuntalar los procesos de soporte: Oficinas Móviles, Plataforma Digital y Contraloría Social
- k) Medir los resultados de los procesos y diseñar de una estrategia de mejora continua
- l) Fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación del Programa

## 2. ÍNDICE

### Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO .....	3
2. ÍNDICE .....	7
Glosario de Acrónimos .....	9
3. INTRODUCCIÓN .....	11
4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO ....	13
4.1. Contexto organizacional y social en el que se desarrolla el Programa .....	13
4.2 Objetivos .....	14
4.3. Alineación del Programa .....	20
4.4 Problema o necesidad que busca atender .....	21
4.5 Población potencial, objetivo y atendida .....	28
4.6 Unidades que participan en la operación del Programa.....	30
4.7 Presupuesto aprobado, modificado y ejercido .....	35
5. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO.....	37
5.1 Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo.....	37
5.2 Selección de entidades .....	48
5.3 Selección de actores.....	56
5.4. Cronograma de actividades de campo.....	66
6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO .....	74
6.1 Identificación de procesos.....	74
6.2 Diagrama general de procesos y alcance del análisis de procesos .....	101
6.3 Análisis de los procesos.....	107
6.4 Descripción a profundidad de los procesos .....	141
7. HALLAZGOS Y RESULTADOS .....	285
7.1 Organización del Programa .....	285
7.2 Procesos de planeación, presupuestación y programación .....	288
7.3 Planeación operativa y alianzas locales.....	292
7.4 Difusión .....	298
7.5 Inscripción de jóvenes.....	301
7.6 Inscripción de Centros de Trabajo .....	302

7.7 Publicación de vacantes .....	304
7.8 Postulación y vinculación .....	305
7.9 Capacitación .....	306
7.10 Supervisión .....	308
7.11 Entrega de becas .....	309
7.12 Cobertura del seguro médico del IMSS .....	311
7.14 Procesos de la Plataforma Digital .....	314
7.15 Contraloría social y peticiones ciudadanas .....	316
7.16 Síntesis de hallazgos y resultados .....	317
8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	323
8.1 Recomendaciones para el Programa.....	323
8.2 Recomendaciones sobre la organización .....	326
8.3 Recomendaciones generales sobre los procesos del Programa .....	330
8.4 Recomendaciones sobre los procesos estratégicos .....	332
8.5 Recomendaciones sobre los procesos operativos .....	334
8.6 Recomendaciones sobre los procesos de evaluación .....	344
ANEXOS.....	347
Anexo I. Ficha de identificación .....	347
Anexo II. Tabla equivalencia de procesos.....	351
Anexo III. Flujogramas del Programa.....	354
Anexo IV. Grado de consolidación operativa .....	363
Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos .....	365
Anexo VI. Propuesta de modificación de la normatividad .....	366
Anexo VII. Análisis FODA del Programa.....	387
Anexo VIII. Recomendaciones del Programa .....	393
Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión .....	404
Anexo X. Trabajo de campo realizado .....	431
Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.....	461
Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación .....	522



## Glosario de Acrónimos

APF. Administración Pública Federal  
BABIEN. Banco del Bienestar  
CONEVAL. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social  
CONOCER. Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias  
CT. Centro de Trabajo  
CURP. Clave Única de Registro de Población  
DGAT. Dirección General de Asistencia Territorial  
DGCMP. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma  
DGOI. Dirección General de Operación e Innovación  
DGPOP. Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto  
DGPP. Dirección General de Programación y Presupuesto  
ENOE. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo  
FODA. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas  
FURT. Formato Único de Registro Territorial  
GN. Guardia Nacional  
ICAT. Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo  
ICATI. Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial  
IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social  
JCF. Jóvenes Construyendo el Futuro  
MAGAPF. Manuales de Aplicación General de la Administración Pública Federal  
MIR. Matriz de Indicadores para Resultados  
PEA. Población Económicamente Activa  
PNEA. Población No Económicamente Activa  
PJCF. Programa Jóvenes Construyendo el Futuro  
PND. Plan Nacional de Desarrollo  
PP. Programa Presupuestario  
PSTPS. Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024  
RENAPO. Registro Nacional de Población

ROP. Reglas de Operación  
SEBIEN. Secretaría del Bienestar  
SEP. Secretaría de Educación Pública  
SFP. Secretaría de la Función Pública  
SHCP. Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
SICS. Sistema Informático de Contraloría Social  
SIDECE. Sistema Integral de Denuncias Ciudadanas  
SNE. Sistema Nacional de Empleo  
STPS. Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
OIC. Órgano Interno de Control  
OIT. Organización Internacional del Trabajo  
OM. Oficinas Móviles  
ONG. Organización No Gubernamental  
TESOFE. Tesorería de la Federación  
UPJCF. Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

### 3. INTRODUCCIÓN

En este documento se presenta la entrega final de la Evaluación de Procesos del Programa “*Jóvenes Construyendo el Futuro*” (PJCF) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, correspondiente a la Invitación Nacional A Cuando Menos Tres Personas Electrónica No. IA-014000999-E50-2022, de la “Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022”. El objetivo general de la presente evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

Primeramente y como contexto para toda la evaluación, en el capítulo 4 se presenta una descripción general del Programa, tratando temas como el contexto en el que se desenvuelve, su alineación con objetivos de política pública de orden superior, sus propios objetivos y su presupuesto.

El capítulo 5 muestra la metodología que se siguió para la evaluación en general y para el trabajo de campo en lo particular. Aquí se explican los métodos cualitativos de análisis para las evaluaciones de procesos y las técnicas de trabajo de campo. Se presenta también la mecánica para la selección de una muestra de entidades a visitar y los resultados de dicho ejercicio. Este capítulo debe ser analizado con el Anexo X, que muestra los resultados del trabajo de campo y los instrumentos usados.

En el sexto capítulo se describen los procesos exclusivamente a partir de las bases documentales del Programa. Enseguida a esta descripción, se aprovechan los hallazgos del trabajo de campo para hacer una propuesta de Diagrama General de Procesos, de tal manera que pueda visualizarse fácilmente la agrupación lógica de los procesos del Programa. Se aprovecha esta sección para establecer el alcance de análisis de los procesos para esta evaluación. En la última sección de este capítulo se describen y

analizan los procesos operativos que fueron propuestos en el Diagrama General de Procesos.

En el capítulo 7 del documento se registran los hallazgos del análisis de los procesos, se hace una valoración global de la operación del Programa, se describen los problemas de la normativa, los cuellos de botella, las áreas de oportunidad y las buenas prácticas.

Finalmente, en el capítulo 8 se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones para el Programa, sus procesos, algunas de sus funciones, más algunas recomendaciones específicas para mejorar sus operaciones.

En este documento se anexan además varios documentos que profundizan o complementan el análisis de los procesos del Programa, como son la tabla que relaciona los procesos del Programa con el Modelo General de Procesos de CONEVAL, los diagramas de flujo de los procesos, la tabla que valora el grado de consolidación operativa, las tablas esquemáticas que resumen los hallazgos sobre los procesos, la propuesta de cambio de normatividad, una propuesta de análisis FODA, una tabla analítica sobre las recomendaciones vertidas. En el Anexo X, además del reporte del trabajo de campo, puede consultarse un resumen de los resultados de los cuestionarios en línea que se aplicaron a las 32 entidades federativas. También se anexa una propuesta de un sistema de indicadores para los procesos del Programa y un análisis sobre su Matriz de Indicadores para Resultados o MIR.

## 4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO

### 4.1. Contexto organizacional y social en el que se desarrolla el Programa

El PJCF surge en el marco de las problemáticas de precariedad e incertidumbre laboral que aquejan a las trayectorias y perspectivas de los jóvenes mexicanos, entendidos como aquellas personas entre los 18 y los 29 años de edad. Este segmento de la población es de 24.2 millones de personas y representa el 19.3% de la población total de México, según datos de la ENOE al cuarto trimestre de 2018. A pesar de representar poco más de una cuarta parte (26.6%) de la PEA (56.0 millones de personas), muchos jóvenes carecen de oportunidades para sumarse productivamente a la sociedad, no solo por contar con perspectivas de empleo poco favorables, sino porque los empleos a su alcance ofrecen condiciones laborales precarias y sin posibilidad de realización personal. Es por esto que, de su capacidad para ingresar al mercado laboral y convertirse en agentes productivos, depende en buena medida tanto su futuro como el del país, por lo que apoyar a los jóvenes a insertarse en el mercado laboral es la intervención pública más adecuada para garantizarles una vida plena y para impulsar el desarrollo social y económico del país.

Las condiciones laborales que enfrenta la juventud a nivel internacional han promovido la implementación de diversas iniciativas para fortalecer el trabajo decente entre los jóvenes (OIT, 2012). Desde 2003, los países de América Latina y Europa han puesto en marcha proyectos enfocados al fortalecimiento del primer empleo, particularmente el empleo asalariado (OIT, 2013b). Estas iniciativas se asocian a la formación, subsidios, aprendizaje o regímenes especiales, considerando las características de cada país. El objetivo es promover la integración de jóvenes desempleados de larga duración, poco cualificados y jóvenes que no se han graduado del nivel bachillerato (OIT, 2015<sup>a</sup>;b).

En México, la preocupación por promover un mecanismo de soporte a jóvenes es una prioridad de la actual administración. Las condiciones sociales y demográficas ejemplifican el panorama. Por ejemplo, la tasa de desocupación de jóvenes (de 18 a 29 años) siempre ha estado por encima de la nacional; en el cuarto trimestre de 2018 esta tasa se ubicó en 5.95%, mientras que la nacional fue de 3.26%. También, dentro de la población desocupada, se encuentran 887 mil personas entre 18 y 29 años y representan cerca de la mitad del total (48.5%).

El ingreso que reciben por su labor es otra variable que muestra precariedad y, aún más, si distinguimos por género. El ingreso promedio mensual de los jóvenes (\$5,675) es menor al de los adultos de 30 años y más (\$6,495), además, de los jóvenes, las mujeres (\$5,082) perciben un ingreso inferior a los hombres (\$6,024). Es en este contexto sociodemográfico y laboral en el que surgió la necesidad de articular una intervención pública, en coordinación con otros sectores de la sociedad, para atender a jóvenes del país.

## 4.2 Objetivos

Según las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, vigentes desde el 29 de diciembre de 2021, el PJCF cuenta con un objetivo general y cuatro objetivos específicos. A saber, su objetivo general es el de *“Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la vinculación de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo.”* Por otra parte, los objetivos específicos del PJCF incluyen los siguientes: I. Entregar becas a las y los aprendices en capacitación durante un periodo máximo de hasta 12 (doce) meses; II. Otorgar seguro médico a las y los aprendices en capacitación; III. Otorgar las Constancias de Capacitación a las y los aprendices egresados que concluyan su capacitación, conforme a lo establecido en el Plan de Actividades. Asimismo, otorgar las Cartas de Acreditación a los beneficiarios que

no concluyeron sus 12 (doce) meses de capacitación, y IV. Propiciar el acercamiento de las y los aprendices en capacitación a mecanismos de inclusión productiva.

Si bien el PJCF inició su implementación desde enero de 2019 con la publicación en el DOF de sus primeros lineamientos de operación (10/01/2019), es de destacar las modificaciones que el programa ha sufrido desde sus inicios, entre las que destaca el haber comenzado a operar como un programa de subsidios tipo U “*Otros Subsidios*”, según la clasificación programática del Consejo Nacional de Armonización Contable, para pasar a ser un programa de subsidios tipo S “*Sujetos a Reglas de Operación*”, con la publicación de las primeras reglas de operación (ROPs) del programa en febrero de 2020. En total, el PJCF ha tenido hasta el presente dos Lineamientos, tres Reglas de Operación, así como dos Acuerdos modificatorios de las ROPs, cuya evolución ha generado cambios considerables que van desde el objetivo fin del programa, hasta la operación y los procesos involucrados. La siguiente tabla permite comparar la evolución en los objetivos generales y específicos del Pp, distinguibles en los principales documentos normativos del mismo.

**Tabla 1. Evolución de los objetivos del PJCF**

Documento	Fecha	Objetivos del JCF
<b>Lineamientos para la operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro</b>	10/01/2019	<b>A) Generales</b> I. Integrar a jóvenes en actividades de capacitación en el trabajo y, así, dotarlos de herramientas para una vida mejor. II. Alejar a jóvenes del desempleo y del camino de conductas antisociales. III. Acelerar la preparación de una reserva de jóvenes para las actividades productivas, en previsión de un mayor crecimiento económico en el futuro próximo.

Documento	Fecha	Objetivos del JCF
		<p>IV. Incluir al sector privado en las actividades de responsabilidad social para el desarrollo productivo de los jóvenes.</p> <p><b>B) Específicos</b></p> <p>I. Lograr que los jóvenes entre 18 a 29 años desarrollen habilidades técnicas y blandas que contribuyan a su inclusión social y laboral.</p> <p>II. Impulsar el desarrollo de habilidades técnicas y blandas en los/las becarios (as) a través de la capacitación en el trabajo.</p> <p>III. Entregar becas a la población objetivo durante el periodo de capacitación en el trabajo por una sola ocasión.</p> <p>IV. Otorgar seguro médico a los/las becarios(as) del Programa.</p>
<p><b>Lineamientos para la operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro</b></p>	<p>28/06/2019</p>	<p><b>A) General</b></p> <p>I. Aumentar la empleabilidad y la inclusión en el mercado laboral para los jóvenes entre 18 y 29 años que no estudian y no trabajan, a través de capacitaciones en el trabajo.</p> <p><b>B) Específicos</b></p> <p>I. Propiciar que los jóvenes beneficiarios(as) desarrollen habilidades técnicas y buenos hábitos de trabajo que contribuyan a su inclusión social y laboral para una vida mejor</p> <p>II. Entregar becas a los/as beneficiarios(as) durante el periodo de capacitación en el centro de trabajo por una sola ocasión.</p>



Documento	Fecha	Objetivos del JCF
		<p>III. Otorgar seguro médico a los/las becarios(as) del Programa.</p> <p>IV. Validar las Constancias de Capacitación de los/las Becarios (as) que concluyan su plan de capacitación en el trabajo, que emitan los Centros de Trabajo.</p> <p>V. Propiciar el acercamiento de los becarios(as) al Servicio Nacional de Empleo y sus programas al concluir su capacitación.</p>
<p><b>Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro</b></p>	<p>10/02/2020</p>	<p><b>A) General</b></p> <p>Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la conexión de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo.</p> <p><b>B) Específicos</b></p> <p>I. Entregar becas a las y los aprendices vinculados durante un periodo máximo de hasta (12) doce meses.</p> <p>II. Otorgar seguro médico a las y los aprendices vinculados.</p> <p>III. Otorgar las Constancias de Capacitación que emitan los Centros de Trabajo a las y los aprendices egresados que concluyan su capacitación, conforme a lo establecido en el Plan de Capacitación.</p>

Documento	Fecha	Objetivos del JCF
		IV. Propiciar el acercamiento de las y los aprendices a mecanismos de inclusión productiva.
<b>Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro</b>	23/12/2020	<p><b>A) General</b></p> <p>Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la vinculación de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo.</p> <p><b>B) Específicos</b></p> <p>I. Entregar becas a las y los aprendices en capacitación durante un periodo máximo de hasta (12) doce meses.</p> <p>II. Otorgar seguro médico a las y los aprendices vinculados.</p> <p>III. Otorgar las Constancias de Capacitación a las y los aprendices egresados que concluyan su capacitación, conforme a los establecido en el Plan de Capacitación.</p> <p>IV. Propiciar el acercamiento de las y los aprendices a mecanismos de inclusión productiva.</p>
<b>Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro</b>	29/12/2021	<p><b>A) General</b></p> <p>Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la vinculación de los mismos con unidades económicas dispuestas y con</p>

Documento	Fecha	Objetivos del JCF
		<p>posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo.</p> <p><b>B) Específicos</b></p> <p>I. Entregar becas a las y los aprendices en capacitación durante un periodo máximo de hasta 12 (doce) meses.</p> <p>II. Otorgar seguro médico a las y los aprendices en capacitación.</p> <p>III. Otorgar las Constancias de Capacitación a las y los aprendices egresados que concluyan su capacitación, conforme a lo establecido en el Plan de Actividades. Asimismo, otorgar las Cartas de Acreditación a los beneficiarios que no concluyeron sus 12 (doce) meses de capacitación.</p> <p>IV. Propiciar el acercamiento de las y los aprendices en capacitación a mecanismos de inclusión productiva.</p>

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir de documentos normativos del PJCF

Adicionalmente, otras modificaciones relevantes a los documentos normativos del programa incluyen la habilitación mediante modificación en los lineamientos de junio de 2019, la opción de incorporar a personas identificadas mediante visitas domiciliarias y entrevistas casa por casa, a partir del trabajo de campo realizado por el personal administrativo conocido como “Servidores de la Nación”. Actualmente, dicha figura se modificó a la designación de “Mentores de la Nación”. Asimismo, mediante publicación de acuerdo secretarial de la STPS en agosto de 2021, se adicionaron las ROPs para la creación de un Comité Técnico que coadyuva al logro de las metas y objetivos del PJCF.

### 4.3. Alineación del Programa

Por sus objetivos generales y específicos, el programa busca contribuir a que los jóvenes de 18 a 29 años que no estudian y no trabajan y que habitan primordialmente en municipios de alta y muy alta marginación, con altos índices de violencia o que pertenecen a grupos históricamente discriminados, se incorporen en actividades económicas a través de la capacitación en el trabajo mediante su conexión con unidades económicas. Estos objetivos encuentran alineación con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de julio de 2019, el cual define como estrategia el garantizar la seguridad pública mediante la creación de nuevos puestos de trabajo, con el fin de lograr, entre otros, empleo a través de diversos programas, entre el que destaca el de Jóvenes Construyendo el Futuro, el cual tiene como propósito que jóvenes de entre 18 y 29 años de edad que no se encuentren estudiando ni trabajando reciban capacitación laboral, y mediante el cual, el gobierno federal les otorga una beca mensual que se entrega directamente y de manera igualitaria entre mujeres y hombres, además de un seguro médico que cubre enfermedades, maternidad y riesgos de trabajo durante el período de actividad o vinculación en el Programa, de conformidad con lo establecido en los numerales 1. Política y Gobierno, y 2. Política Social, apartado IV del PND.

Asimismo, el PND, como parte del cambio de paradigma en seguridad, plantea la Estrategia Nacional de Seguridad Pública, cambiando las medidas de guerra por una política de paz y seguridad integral que ataque las raíces mismas del descontrol delictivo y de la pérdida de seguridad y que tenga como objetivo inmediato la reducción de los índices delictivos. De igual manera, como segundo objetivo establece el garantizar empleo, educación, salud y bienestar mediante la creación de puestos de trabajo, el cumplimiento del derecho de todos los jóvenes del país a la educación superior, la inversión en infraestructura y servicios de salud, por medio de los programas regionales, sectoriales y coyunturales de desarrollo.

Por otra parte, según el Diagnóstico de 2021, el programa está alineado también con el Objetivo 3 “Economía” del PND, directamente con la Finalidad 3 “Desarrollo Económico” de la clasificación funcional y programática. A su vez, las acciones que se realizan para el cumplimiento de su objetivo se suscriben en el ámbito de Asuntos Económicos, Comerciales y Laborales en General (Función 1), por medio de Asuntos Laborales Generales (Subfunción 2) y acciones sustantivas en materia de capacitación y productividad (Actividad Institucional 4).

Finalmente, se alinea con el Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social (PSTPS) 2020-2024 por medio del Objetivo prioritario 1. Lograr la inclusión de jóvenes a través de la capacitación en el trabajo, *“Con mayor capacitación para el trabajo entre esta población de jóvenes se incrementará tanto la producción como la productividad, se desarrollará la economía local y se generará un ambiente favorable para la actividad económica futura. Al tener estos jóvenes una ocupación, se fortalecerá el tejido social, el sentido de pertenencia a la comunidad y los valores de cooperación, respeto y responsabilidad”*. Específicamente con la Estrategia prioritaria 1.1.- Instrumentar el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a nivel nacional entre las y los jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan para aumentar su empleabilidad y la Estrategia prioritaria 1.2.- Generar, a través de la estrategia *Mes 13*, acciones para coadyuvar a una transición exitosa de la capacitación hacia la construcción y consolidación de un plan de vida y trabajo digno.

#### 4.4 Problema o necesidad que busca atender

El problema que el PJCF pretende atender se define como el de los jóvenes de 18 a 29 años que no estudian y no trabajan y que habitan primordialmente en municipios de alta y muy alta marginación, con altos índices de violencia o que pertenecen a grupos históricamente discriminados no cuentan con oportunidades para desarrollar actividades productivas.

## **Estado actual del problema según el Diagnóstico del PJCF 2021**

En México, al cuarto trimestre de 2018, el número de jóvenes que no estudian y no trabajan era de 5.7 millones (82.8% son mujeres y 17.2% hombres). Dicha estimación fue elaborada utilizando la ENOE como fuente de información; se realizó un cálculo aritmético mediante la suma de los jóvenes pertenecientes a la Población No Económicamente Activa (PNEA) que no continuaron sus estudios (excepto los incapacitados) más la población desocupada joven que tampoco siguió estudiando. Al cuarto trimestre de 2018, el número de jóvenes de 18 a 29 años ocupados es de poco más de 14 millones, lo que representa una cuarta parte de la población ocupada total, proporción que concluyó a la baja a finales de 2018.

Para el cierre de 2018, las tasas de informalidad laboral, tanto de los jóvenes de 18 a 29 años como de los mayores de 30 años, presentaron el mismo nivel (55.6%); destaca el hecho de que en el segundo y tercer trimestre de 2018 la tasa de los jóvenes se ubicó por debajo de la de 30 años y más.

Bajo el modelo de desarrollo vigente en las últimas décadas, se ha sostenido la idea de que es indispensable que el país mantenga los salarios a niveles muy bajos para incentivar la inversión privada, nacional y extranjera. El resultado ha sido una depreciación salarial que contribuye a la precariedad laboral, ya que el 54% de los hombres y 49% de las mujeres entre los 15 y 29 años perciben un salario por debajo de la línea de bienestar establecida por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), según el Informe Anual del Observatorio de Salarios 2018, elaborado por la Universidad Iberoamericana.

Según la misma fuente, 21% de los hombres y 20% de las mujeres reciben un salario por debajo de la línea de bienestar mínimo de CONEVAL. Esto representa un monto muy inferior a los 359 pesos al día establecidos como cantidad mínima aceptable para no caer

por debajo de la línea de pobreza, según el propio CONEVAL. Por su parte, con datos de la ENOE al cuarto trimestre de 2018, a excepción del sector agropecuario, en los demás sectores de actividad los ocupados jóvenes perciben un salario menor al de la población ocupada total. En el caso de los servicios sociales, la brecha es de una cuarta parte (25.5%) del salario.

Uno de los grupos históricamente discriminados es el de las mujeres. Como lo establecen numerosas disposiciones jurídicas y recomendaciones de organismos internacionales, desde la Ley de Planeación y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, hasta la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de la ONU, es indispensable incorporar una perspectiva de género al análisis de los problemas sociales para así diseñar programas sociales que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y que coadyuven a eliminar la discriminación de género. Considerar la dimensión de género es tanto más importante en vista de que, como cabe esperar de una sociedad patriarcal como la mexicana, las mujeres generan menos ingresos propios que los hombres.

Las jóvenes que sí tienen un trabajo formal suelen concentrarse en ocupaciones mal remuneradas, tales como la industria textil y del vestido, los servicios de salud, de enseñanza, el comercio al por menor y el turismo. Asimismo, en virtud de que al mismo tiempo muchas de estas jóvenes cargan con el grueso de las obligaciones familiares, a menudo no tienen la capacidad para invertir en su profesionalización. El de las mujeres jóvenes es uno de los grupos más marginados en el acceso a recursos educativos, lo cual contribuye a colocarlas en sectores pobres de la economía y limita su capacidad para obtener puestos que requieren ciertos niveles de conocimiento (al mismo tiempo, la paridad en niveles de conocimiento no siempre se traduce en iguales ingresos para las jóvenes y las mujeres adultas en general).

Por último, al tener menor experiencia organizativa, sindical y reivindicativa, están también en una situación de desventaja en términos salariales, pues la negociación de los salarios

guarda una estrecha relación con el equilibrio de fuerzas entre las partes (Horbath y García 2014). La discriminación salarial de la que son objeto las mujeres se refleja en la brecha salarial que existe entre hombres y mujeres. Esta brecha es menor en el grupo poblacional de jóvenes, aunque en el 2018 presentó algunos cambios significativos durante cada trimestre, a diferencia de la brecha del total ocupados, que mantiene un comportamiento más lineal.

Como es de esperar, el empleo en condiciones de informalidad es menos remunerativo que en la formalidad, ya que es notable el contraste en el rango salarial de los ocupados que perciben hasta un salario mínimo, ya que el 32.5% de los jóvenes ocupados de 15 a 29 años en condición de informalidad se encuentran en ese estrato salarial, a comparación del 4.1% del empleo formal. De manera opuesta, en los niveles salariales más altos, como en el de más de tres y hasta cinco salarios mínimos, el 25.7% de los ocupados formales perciben esos ingresos, a diferencia de sólo el 8.6% de los informales. Algo similar se puede apreciar en el rango de los que reciben más de cinco salarios mínimos, con 10.7% de los formales y únicamente el 1.8% de los ocupados en condición de informalidad. La tasa de informalidad laboral de los jóvenes mantiene un comportamiento y nivel muy similar al de la población ocupada mayor de 30 años. Al desagregar por sexo, generalmente los hombres presentan mayores niveles de informalidad laboral, tal es el caso de la población ocupada joven que registra el mismo comportamiento.

Los efectos del trabajo en la informalidad son graves y duraderos. En el corto plazo incluyen bajos salarios, falta de cobertura de seguridad social e inestabilidad laboral. En el largo plazo, un empleo en la informalidad durante la juventud tiene impactos negativos a lo largo de la trayectoria laboral, pues es altamente probable permanecer en ese sector una vez que se ha ingresado a él. Una ilustración de este problema es que más de la mitad de los jóvenes ocupados carecen de acceso a instituciones de salud.



La tasa de desocupación de los jóvenes se ubica en 5.9%, superior en 2.6 puntos porcentuales que la de la población en general, lo que indica que la población joven es más susceptible al desempleo. Según lo reportan los propios jóvenes que no estudian ni trabajan, la mayor parte de ellos se dedica a labores domésticas, por estar al cuidado de otras personas o no contar con la anuencia de algún familiar. Otra parte importante dijo no encontrar empleo o no tener la suficiente preparación.

Otro grupo en situación de vulnerabilidad es el de las personas con discapacidad. Por tal motivo, la Convención de las Naciones Unidas sobre los derechos de las personas con discapacidad (CDPD) de 2006 promueve las acciones de la OIT para fomentar la igualdad de oportunidades de formación y empleo para este grupo poblacional. Como lo menciona la OIT (2015), las personas discapacitadas registran bajas tasas de empleo y, en consecuencia, altas tasas de desempleo, así como una gran probabilidad de ser económicamente inactivas. Por su parte, quienes sí logran conseguir un empleo, es factible que sea mal pagado, con bajas expectativas de desarrollo profesional y pésimas condiciones laborales; por lo anterior, la OIT señala que “en el mundo existe un vínculo innegable entre la discapacidad, la pobreza y la exclusión”, esto debido a la escasez de oportunidades de empleo para personas con discapacidad.

Todas las personas con discapacidad deberían contar con las mismas oportunidades de obtener un empleo que quien no tiene una discapacidad, y que, preferentemente, dicho empleo sea de acuerdo con sus gustos y aptitudes. En ese mismo sentido, la exclusión laboral de la población juvenil tiene efectos que trascienden la esfera económica. Como hemos visto, los jóvenes no cuentan con espacios laborales para desarrollarse profesionalmente, y eso les impone un obstáculo casi insalvable para integrarse plenamente a la sociedad, y para concebirse a sí mismos como partícipes activos de la misma, con aportes que enriquecen la cooperación social. Un ejemplo de los efectos sociales de la exclusión laboral es la estigmatización social de estos jóvenes como “improductivos” o “irresponsables”. Tal estigmatización se refleja en los prejuicios de los

que son sujetos, entendido un prejuicio como la predisposición irracional a adoptar comportamientos negativos hacia un grupo y sus miembros, basados en una generalización errónea y rígida acerca de ellos, que conducen a los individuos a proferir juicios sin un sustento válido.

Los datos de la Encuesta Nacional sobre Discriminación 2017 muestran que buena parte de la población adulta, incluso la propia población joven, está de acuerdo con la frase: “*La mayoría de las y los jóvenes son irresponsables.*” Se trata de uno de los prejuicios más extendidos entre la población en general. El estigma de la “irresponsabilidad” representa un repudio del ideal de respeto mutuo que debe presidir sobre las relaciones sociales en una sociedad con aspiraciones igualitarias.

Por otra parte, la estigmatización social, aunada a la precariedad económica, abonan el terreno para que miles de jóvenes asuman actitudes antisociales, incluyendo el riesgo de ser captados por el crimen organizado. No es fortuito que, como lo revelan distintas investigaciones estadísticas, tanto los responsables de las actividades delincuenciales como las víctimas de la violencia desatada a partir de 2006 sean preponderantemente jóvenes, en su mayoría hombres, con poca instrucción o que desertaron del sistema escolar. En este sentido, diversos hallazgos muestran que la población masculina joven (entre 19 y 24 años), no escolarizada o con acceso limitado a la educación, es la más vulnerable a la violencia criminal (Gómez y Merino 2012). Asimismo, los municipios que han registrado mayores tasas delictivas son precisamente aquellos con mayores índices de deserción de alumnos y con mayor proporción de población no escolarizada. Otras investigaciones muestran que el desempleo tiene una correlación positiva sobre los niveles de homicidios (Osorio 2012; Ramírez de Garay 2014).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Población Privada de la Libertad 2016 sobre el nivel de educación de los sentenciados por posesión ilegal de drogas, muestra que el 30% solo cuenta con estudios de primaria y el 67% con estudios de secundaria o preparatoria; únicamente el 3% de los sentenciados por posesión ilegal de drogas reportó tener estudios

de licenciatura o posgrado. En esa misma línea, 29% de las personas sentenciadas por comercio ilegal de drogas cuenta solo con estudios de primaria; 67% de secundaria o preparatoria; y solamente 4% tiene estudios de licenciatura o posgrado. Con datos del INEGI, en 2018 hubo cerca de 37 mil defunciones por homicidios, de las que poco más de la tercera parte (36.2%) se trató de víctimas jóvenes de 15 a 29 años.

Respecto de la educación y la formación, la OIT señala que “son esenciales para el crecimiento económico, la generación de empleo y el desarrollo social: la educación y la formación son un medio para potenciar a las personas, mejorar la calidad y la organización del trabajo, aumentar la productividad y los ingresos de los trabajadores, fortalecer la capacidad competitiva de las empresas y promover la seguridad en el empleo, así como la equidad y la inserción sociales.”

Si los jóvenes consiguen un lugar en el sistema educativo, público o privado, su permanencia en él no puede darse por segura: la adversidad que enfrentan en el hogar, o la necesidad de trabajar para fondear sus estudios o sostener a su familia, pueden ponerla en riesgo, contribuyendo así al grave problema de la deserción escolar. En este sentido, según datos del INEGI, apenas 8 de cada 100 estudiantes logran terminar sus estudios universitarios. Cabe destacar que, según los propios jóvenes que no estudian y no trabajan, dentro de las razones principales por la que dejaron de estudiar se cuentan su percepción de no ser aptos para culminar sus estudios, su incapacidad para cubrir los gastos escolares y la necesidad de trabajar para cubrir los gastos del hogar, consideraciones que remiten a un contexto social inhabilitante.

Para el ciclo escolar 2017-2018, la tasa de deserción escolar en los niveles medio superior y superior fue de 12.3% y 6.7%, respectivamente. Mención aparte merece el hecho de que a menudo el mercado laboral exige habilidades que los jóvenes no desarrollan en la educación formal, como lo muestran por ejemplo el hecho de que, en la prueba PISA, solo 0.6% de los estudiantes mexicanos tengan un excelente rendimiento y 36.3% de los mismos tengan un bajo rendimiento (15.3% y 13% son los promedios de la OCDE,

respectivamente) (OCDE 2016). Asimismo, según datos de la propia Organización, más de la mitad de las empresas mexicanas afirman tener dificultades para encontrar personal capacitado para los puestos de trabajo que ofertan. Este porcentaje es muy superior al promedio de los países que conforman la OCDE.

#### 4.5 Población potencial, objetivo y atendida

El diagnóstico del programa publicado por la STPS en 2021 refiere cómo es que hasta el momento se tiene el conocimiento del cálculo de la población potencial a nivel nacional y cómo se distribuye a nivel estatal, siendo dicho cálculo el resultado de una suma simple de los grupos poblacionales inmersos en la definición de la población potencial. No obstante, con la ENOE no es posible desagregar la información a nivel municipal y, por tanto, no permite conocer la distribución de la población potencial por municipio. Para alcanzar este nivel de desagregación se tendrían que utilizar mecanismos adicionales a la ENOE para estimar cómo se distribuye la población potencial por municipio. Sin embargo, las variables que se relacionan al contexto del programa son: población desocupada perteneciente a la PEA que no estudia ni se capacita; población disponible perteneciente a la PNEA que no estudia ni se capacita; población no disponible perteneciente a la PNEA que no estudia ni se capacita, pero tiene interés por trabajar; y población que trabaja, no se capacita, no estudia y cuyos ingresos son inferiores al monto de la beca que otorga el programa. La suma de dichas variables capturadas con base en la ENOE brinda como resultado la población potencial, la cual es de 4,087,561 personas para el cuarto trimestre de 2018.

A partir de los documentos normativos del programa es posible identificar a la población objetiva del Pp como aquellos “*Jóvenes entre 18 a 29 años que declaran no estudiar ni trabajar al momento de solicitar su incorporación en el Programa y estén en condiciones de participar en el mismo.*” Si bien el número total de jóvenes en situación potencial de ser atendidos asciende a 4.087 millones, el cálculo de la población objetivo es un subconjunto

de la población potencial y se diferencia de ésta en función de las condiciones sociodemográficas y factores económicos, como son la participación laboral de las mujeres, la tasa de pobreza extrema, el decil de ingreso promedio y el grado de marginación, entre otros, del lugar geográfico en el que se ubican las personas que se pretende atender con el programa. Por lo antes expuesto, se identifica que dichas condiciones y factores influyen en la cantidad de personas que conforman la población objetivo, llegando por tanto al cálculo de *“2.3 millones de jóvenes entre 18 a 29 años que declaran no estudiar ni trabajar al momento de solicitar su incorporación en el Programa y estén en condiciones de participar en el mismo.”*

Finalmente, la población atendida por el PJCF habrá de entenderse como toda aquella beneficiada por el Pp durante un ejercicio fiscal determinado. Si bien existen diversos documentos normativos y administrativos que refieren las poblaciones del programa, para fines del presente análisis, se cita la información que el programa reporta ante la SHCP, a través de los informes anuales de poblaciones atendidas de programas de desarrollo social. La siguiente tabla muestra el número de jóvenes de 18 a 29 años que han sido beneficiados por el PJCF entre el 2019 y el 2022, tanto año con año, como de manera acumulada. Es de destacarse que, a fecha de septiembre de 2022, el programa alcanzó y sobrepasó la meta inicial de 2.3 millones, para alcanzar la cifra de beneficiarios de 2,300,690.

**Tabla 2. Población Atendida por el PJCF**

Año	Población Atendida por Año	Población Atendida Acumulada
2019	1,100,169	1,100,169
2020	444,585	1,544,754
2021	541,148	2,085,902
2022	214,788	2,300,690

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir de registros administrativos del PJCF

**Tabla 3. Población Potencial, Objetivo y Atendida del PJCF**

Población Potencial	Población Objetivo	Población Atendida
4,087,561	2,300,000 <sup>1</sup>	2,300,690

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir de registros administrativos del PJCF

#### 4.6 Unidades que participan en la operación del Programa

De acuerdo con el artículo 16 del Reglamento Interior de la STPS, la unidad responsable del PJCF es la “Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro”, la cual tiene las atribuciones siguientes:

- I. Coordinar la implementación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, conforme a lo dispuesto en los lineamientos y reglas de operación de dicho Programa, este Reglamento y demás disposiciones jurídicas aplicables;
- II. Aplicar, promover y supervisar las actividades y acciones para cumplir con los objetivos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;
- III. Dirigir y supervisar el proceso de diseño de estrategias para la implementación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, para que estén alineadas con las directrices y líneas de acción previstas en el Plan Nacional de Desarrollo;
- IV. Formular en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, los anteproyectos de acuerdos, convenios y demás documentación que se requiera para la operación y cumplimiento de los fines del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, para someterlos a consideración de su superior jerárquico y, en su caso, al Titular de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social;

<sup>1</sup> A septiembre de 2022 la meta sexenal se ajustó a 3 millones, pero no se ha reflejado en documentos normativos oficiales del programa.

- V. Elaborar en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos los anteproyectos de modificaciones a los ordenamientos jurídicos que regulan el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, para mejorar su efectividad;
- VI. Promover la inserción laboral y facilitar a través de mecanismos idóneos, la vinculación tanto de la población objetivo como de integrantes del sector público, privado y social con el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, para desarrollar y fortalecer hábitos de trabajo y habilidades técnicas que permitan mejorar su empleabilidad;
- VII. Realizar acciones de coordinación y cooperación con integrantes del sector público, privado y social para promover el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y aumentar o mejorar las ofertas de capacitación en el mismo;
- VIII. Dirigir las acciones de vinculación institucional, para implementar criterios que permitan identificar beneficiarios, así como integrantes del sector público, privado y social para que participen en el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, con el propósito de incrementar el número de espacios para la incorporación de jóvenes a dicho Programa;
- IX. Coordinar con la participación que corresponda a las Delegaciones de Programas para el Desarrollo, esquemas de trabajo y organización para la operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro en las entidades federativas;
- X. Proponer la celebración de convenios de colaboración y concertación, entre la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y las entidades federativas, cámaras y organismos empresariales y organizaciones sociales, así como toda clase de instrumentos jurídicos que permitan el cumplimiento de sus atribuciones;
- XI. Verificar, monitorear y dar seguimiento al desempeño del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;
- XII. Coordinar el diseño y desarrollo de la Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, con políticas que permitan su operación en todas las localidades del país, mediante criterios de centralización y automatización de la gestión de vinculación del sector público, social, privado y organizaciones no gubernamentales con los jóvenes;



XIII. Analizar y proponer las mejoras de la Plataforma a que se refiere la fracción anterior, para implementar acciones que coadyuven a la correcta operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;

XIV. Actualizar y promover permanentemente las bases de datos, los sistemas de implementación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y el seguimiento del proceso de vinculación entre la población objetivo y los centros del trabajo en las entidades federativas;

XV. Coordinar la integración del padrón de beneficiarios del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y proporcionar toda la información contenida en el mismo a las instancias competentes en términos de las disposiciones jurídicas aplicables;

XVI. Dirigir acciones para la extracción de la información de la ubicación de la población objetivo para llevar a cabo acciones transversales para implementar el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro en las comunidades más vulnerables;

XVII. Atender los informes de gestión de control y auditoría, así como de las solicitudes de información que realizan las unidades administrativas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social como el Órgano Interno de Control en dicha Secretaría; de aquellas provenientes de otras dependencias o instituciones gubernamentales y, cualquier otra que cuente con facultades para realizar auditorías sobre el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, vigilando la debida instrumentación e implementación de las medidas preventivas y correctivas a que hubiere lugar;

XVIII. Solicitar a la Dirección General de Inspección Federal del Trabajo, a través de la Unidad de Trabajo Digno, la realización de visitas de inspección para verificar la legitimidad de las organizaciones vinculadas y el debido cumplimiento de las obligaciones establecidas en los lineamientos de operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;

XIX. Dirigir e instruir las acciones oportunas para llevar a cabo la verificación y constatación de la información de la población objetivo y de los integrantes del sector público, privado y social para participar en el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;



- XX. Promover las gestiones pertinentes ante el Instituto Mexicano del Seguro Social para asegurar la cobertura al becario del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, contra accidentes y enfermedades durante su periodo de capacitación;
- XXI. Coordinar la entrega de becas a la población objetivo del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro durante su periodo de capacitación;
- XXII. Coordinar el diseño e implementación de mecanismos de control presupuestal, para el debido control del gasto que se derive por la ejecución del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, a efecto de asegurar el ejercicio de los recursos con eficiencia y transparencia;
- XXIII. Proponer e instrumentar la política de participación activa de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con los gobiernos de las entidades federativas y sus municipios y alcaldías, con organizaciones sociales, privadas, así como con instituciones educativas y de investigación para asegurar el debido cumplimiento de la capacitación, para el desarrollo de habilidades proporcionada a los jóvenes que se incorporan al Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;
- XXIV. Coordinar la elaboración de guías, manuales y protocolos de actuación para estandarizar los procesos de capacitación y desarrollo de habilidades de los Centros de Trabajo;
- XXV. Coordinar el diseño e instrumentación de programas para incidir en el proceso de capacitación de la población beneficiaria del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro en las entidades federativas para el desarrollo de habilidades para la vida y el trabajo;
- XXVI. Definir los criterios de instrumentación de los sistemas de control y evaluación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y determinar su periodicidad, así como generar información estadística que permita mejorar dicho Programa;
- XXVII. Coordinar la implementación de acciones para orientar a los potenciales beneficiarios para que elijan una oferta de capacitación acorde a su formación y aptitudes, hacia las vacantes ofertadas por los Centros de Trabajo;

XXVIII. Dirigir e incentivar el desarrollo de estudios e investigaciones sobre las políticas públicas en materia de empleabilidad juvenil, con la participación que corresponda a la Unidad del Servicio Nacional de Empleo y a la Unidad de Trabajo Digno;

XXIX. Dirigir e implementar acciones de acompañamiento integral a las personas beneficiarias del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, a través de actividades de esparcimiento, divulgación y difusión de la cultura, recreativas y deportivas, en coordinación o concertación con los sectores público, privado y social;

XXX. Dar seguimiento a la operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y a la población beneficiaria que concluye con el mismo, a través de mecanismos institucionales en las entidades federativas, así como evaluar su desempeño;

XXXI. Promover, a través del Servicio Nacional de Empleo, la incorporación al mercado laboral de los jóvenes que al término de su capacitación no fueron contratados por el centro de trabajo que brindó la tutoría, y

XXXII. Proponer y coordinar, con la participación de las Oficinas de Representación Federal del Trabajo en las entidades federativas, la colaboración con dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los gobiernos de las entidades federativas, los municipios y alcaldías de la Ciudad de México y la concertación con organizaciones sociales, privadas, de trabajadores y de patrones, así como con instituciones educativas y de investigación para el mejor desempeño del Programa de Jóvenes Construyendo el Futuro.

El Titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, sin perjuicio del ejercicio directo de las atribuciones señaladas en el presente artículo y del apoyo que reciba de otros subordinados, podrá auxiliarse por:

a) La Dirección General de Asistencia Territorial que ejercerá las atribuciones previstas en las fracciones VII, VIII, IX, XIX, XXIII y XXXII del presente artículo y las demás funciones que le encomiende el Titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro;

b) La Dirección General de Operación e Innovación que ejercerá las atribuciones previstas en las fracciones XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVIII, XX, XXI y XXII del presente artículo y las demás funciones que le encomiende el Titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, y

c) La Dirección General de Evaluación, Vinculación y Desarrollo de Habilidades que ejercerá las atribuciones previstas en las fracciones VI, XXIV, XXV, XXVI, XXVII y XXVIII del presente artículo y las demás funciones que le encomiende el Titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

#### 4.7 Presupuesto aprobado, modificado y ejercido

El Centro Estudios de las Finanzas Públicas publicó en julio de 2022 un documento en el que se analizan los alcances del PJCF para el periodo 2019 a 2022. En cuanto al presupuesto total aprobado para la operación del Programa, en 2019 éste contó con una disponibilidad de 40 mil mdp, monto que se ha reducido en promedio anual a una tasa 23.0 por ciento real durante el periodo 2019-2021.

Mientras que en el primer año 2019 se gastó 23 mil 915.2 mdp (cifra menor en 40.2 por ciento del presupuesto original), para el año de 2020 se ajustó el presupuesto y se ejerció el 99.6 por ciento del monto presupuestado. Por su parte en 2021 se erogó 99.7 por ciento del aprobado. Por lo anterior, entre 2019 y 2021 lo ejercido por el programa cayó a una tasa media anual de 12.3 por ciento real.

**Tabla 4. Presupuesto del PJCF. 2019-2022**

Año	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Ejercido
2019	40,000.0	23,915.2
2020	24,956.7	24,856.5
2021	20,600.1	20,528.6
2022	21,696.6	*

Fuente: Elaborado por Idea Consultores a partir de información de la SHCP, PEF 2019-2022 y Cuenta Pública 2019-2021 (Cifras en mdp.).

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO Y ESTRATEGIA DE TRABAJO DE CAMPO

### 5.1 Diseño metodológico y estrategia del trabajo de campo

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación siguió estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada de los análisis de caso sirven para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. Además de utilizarse como una herramienta que permite dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones.

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicó la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos en la práctica con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

Las evaluaciones de procesos requieren una combinación de análisis documental y trabajo de campo cualitativo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considero a los diferentes actores que intervienen en la gestión del programa tanto a nivel central, como en las entidades federativas y unidades de análisis seleccionados, así como a la población beneficiaria. La metodología de trabajo de campo incluyó la identificación de actores relevantes a considerar, junto con el tipo de instrumento implementados para cada uno de ellos

#### A) Análisis de gabinete

El desarrollo de la evaluación de procesos requirió de una revisión del contexto en el que el Programa se ejecuta, y un análisis del marco normativo que lo rige. Llevar a cabo este análisis requirió de trabajo de gabinete que incluyó acopio, organización, sistematización y valoración de información contenida en registros administrativos, evaluaciones externas, documentos oficiales, documentos normativos, sistemas de información, y documentos relacionados con el Programa.

El análisis de gabinete proveyó de la información para mapear el proceso general de implementación del Programa y cada uno de sus elementos, identificar los puntos clave de la operación y los actores relevantes que intervienen. Esto permitió determinar por medio de un porcentaje los criterios de selección de la muestra analítica, así como las características del trabajo de campo.

La selección de las fuentes de información para la evaluación consideró la normatividad asociada a la implementación del programa y la información que se genere de cada una de las instancias implicadas en la operación; así como fuentes de información externa que se consideraron pertinentes para la evaluación.

Para llevar a cabo el análisis de gabinete, el equipo evaluador considero, los siguientes documentos de manera enunciativa mas no limitativa:

- La normatividad aplicable (leyes, reglamentos, reglas de operación, lineamientos, manuales de procedimientos, entre otros)
- Manual de organización de la dependencia.
- Diagnóstico y estudios de la problemática que el Programa pretende atender
- Diagnósticos y estudios del marco contextual en el que opera el Programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados, del ejercicio fiscal a ser evaluado.
- Avances de indicadores de resultados del ejercicio fiscal evaluado.
- Otros indicadores utilizados por el programa y sus resultados
- Documentos descriptivos de los sistemas de información utilizados por el Programa.
- Evaluaciones del programa
- Documentos de trabajo, institucionales e informes de avances de los Aspectos Susceptibles de Mejora
- Auditorías de desempeño realizadas al Programa.
- Respuestas a las auditorías de desempeño realizadas al Programa-
- Estudios o evaluaciones de programas similares
- Documentos asociados al diseño
- Documentos relacionados con la cuantificación y caracterización de poblaciones potencial y objetivo.
- Estrategia de integración de beneficiarios y de padrón del Programa
- Padrones de beneficiarios
- Formatos de solicitud y entrega de apoyos a beneficiarios.
- Manuales de procedimientos, guías operativas o diagramas de flujo de los procesos del programa.
- Documentos que den cuenta de las adaptaciones del programa por el Covid-19.

- Convenios de colaboración con otros programas o dependencias u otros mecanismos de coordinación.
- Documentos y materiales de difusión.
- Documentos de planeación incluyendo programas operativos anuales y documentos de planeación estratégica.
- Documentos que contengan el presupuesto asignado, modificado y ejercido por capítulo y partida, así como por componente del programa.
- Informes de resultados del Programa.

## B) Trabajo de Campo Cualitativo

Para conocer a profundidad los procesos del programa se tomó como base la metodología de análisis cualitativo; dicho enfoque considera un conjunto de métodos variados con una visión holística de la unidad que se está investigando (Branda y Pereyra, s/f) y que permiten comprender las experiencias, actitudes, comportamientos, creencias e interacciones entre las personas ante un fenómeno dado (Pathak, Jena y Kalra, 2013).

### i. Técnicas de recolección y análisis de información cualitativa

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considero a los actores que intervienen en la gestión del programa, tanto a nivel central como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde opere, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, becarios, Centros de Trabajo, etc.) permitió obtener información sobre la implementación de los Programas y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtuvo a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos que permitió la revisión *in situ* de la implementación del Programa.



El trabajo de campo cualitativo que se desarrolló se conformó por cuatro elementos:

- a. Entrevistas a profundidad con los actores responsables de la planeación y diseño de los programas en el nivel central.
- b. Entrevistas semiestructuradas con los actores relevantes para la operación del programa tanto a los equipos de trabajo a nivel central como en una muestra cualitativa de entidades.
- c. Grupo focal con:
  - a. Jóvenes becarios.
  - b. Tutores de los Centros de Trabajo.
- d. Observación directa de procesos del programa, en caso de que sea posible

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información de campo considero a los actores tanto a nivel central como en una muestra de entidades federativas.

### ***Entrevistas a profundidad***

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes, respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras .

- El investigador se transforma en el instrumento de la investigación y aunque prepara un guión temático previo indaga en cada oportunidad para dar profundidad a lo que está estudiando.

- Trata de establecer rapport con los informantes, formulando inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes y lo enfoca a los intereses de la investigación.
- En la entrevista en profundidad la construcción de datos se va edificando poco a poco, es un proceso largo y continuo; por lo que la paciencia es un factor significativo que se debe rescatar durante cada encuentro. Las reuniones no deben rebasar las dos horas de duración para evitar el cansancio o la fatiga por parte del entrevistado; se aconseja ser frecuente, tener encuentros programados (Robles, 2011)

### ***Entrevista semiestructurada***

Mediante las entrevistas semiestructuradas el entrevistador tiene una pauta de los temas que requiere cubrir con base en preguntas abiertas, claras y concretas; los términos a usar y el orden pueden cambiar y también pueden agregarse nuevas preguntas, pero sobre temas muy acotados y para obtener precisiones. La entrevista semiestructurada es la técnica utilizada cuando a partir de la observación, queden lagunas que requieran una mayor o particular profundización para comprender cierto tipo de acciones, o en su caso, para clarificar ciertas contradicciones entre lo observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.). (Manurriz, 1992).

- El investigador prepara un guión temático previo a la entrevista, de manera general las preguntas contenidas en el guión son abiertas y dan pie a la interacción con el entrevistado
- El entrevistado puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, darles contexto e incluso salir del guión inicial cuando se presente la ocasión de presentar algún tema o argumento que le parezca relevante.

- El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, lanzando la conversación de forma natural.
- Durante el transcurso de la entrevista el investigador puede relacionar algunas de las respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y a partir de esta relación construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

### ***Grupo focal***

La técnica de **grupos focales** (Morgan, 1988) es una entrevista grupal abierta y estructurada entre el investigador y un grupo de informantes, en una dinámica y contexto de comodidad y libertad, estos discutan y elaboren, desde la experiencia personal de cada uno, sobre una temática o hecho social que es objeto de investigación. El equipo evaluador plantea desarrollar grupos de enfoque tanto con directivos y docentes, como con padres, madres y tutores y con beneficiarios del programa, en su caso con consentimiento de sus padres.

## **Observación directa**

La técnica de la **observación directa** u observación *in situ* consiste en la contemplación indagatoria y analítica de personas, hechos, fenómenos, acciones, situaciones, etc., para obtener determinada información necesaria en una investigación. (Cresswell, 1998) Esta técnica suele aplicarse para observar el comportamiento de los participantes en el hecho o fenómeno a investigar.

El equipo consultor plantea utilizar la observación directa, en caso de que se estén desempeñando procesos relevantes del programa (solicitud, selección y entrega de apoyos) durante el levantamiento de campo.

### ii. Identificación de actores

La identificación de actores relevantes del programa, tanto a nivel central como en la muestra cualitativa de entidades requirió de la revisión documental, entrevistas de acercamiento con los responsables, y de la revisión de las estructuras operativas, identificando los siguientes actores:

A nivel central

- Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro:
- Dirección General de Asistencia Territorial;
- Dirección General de Operación e Innovación, y

A nivel estatal

- Directores Estatales
- Mentores de la nación
- Aprendices
- Tutores

### iii. Análisis de casos

### **Metodología del estudio multicaso**

Bonache (1999), determina unas características de los estudios de casos, en contraste con la metodología cuantitativa, al respecto afirma que, los estudios de caso no separan el fenómeno de su contexto, tienen una visión holística, parten de un marco teórico menos elaborado que se va construyendo, la elección del caso tiene un carácter teórico y no estadístico.

Stake (2010), propone tres modalidades de estudios de caso:

- **Intrínseco:** cuando el caso se estudia por su propio interés intrínseco; el propósito es alcanzar una mayor comprensión del caso en sí mismo.
- **Instrumental:** cuando el caso se elige para estudiar un tema de la investigación determinada de otros ámbitos, el caso es un instrumento para conseguir otros fines indagatorios.
- **Colectivo:** se usa para estudiar varios casos y hacer una interpretación colectiva del tema o la pregunta de estudio.

Siguiendo a Stake (2010), en esta metodología debe estudiarse cada caso en profundidad para aprender acerca de su complejidad y singularidad, una vez analizados individualmente se deben estudiar las convergencias y divergencias entre los casos y así llegar a formular afirmaciones sobre el objeto de estudio.

Siguiendo a George et al. (2005) y a Yin (1994), la metodología del estudio de caso consta de los siguientes pasos:

1. **Diseño del estudio:** en esta etapa se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. El diseño del estudio consta de cinco componentes: 1) las preguntas del estudio, 2) sus proposiciones, si existieran, 3) su unidad de análisis (pueden ser varias), 4) la lógica que vincula los datos con las proposiciones y 5) los criterios para interpretar los hallazgos

2. **Realización del estudio.** se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.
3. **Análisis y conclusiones.** En esta etapa se analiza la evidencia, buscando vincular los datos con las proposiciones. Con los datos recolectados se procede al análisis de los datos con base en la conceptualización, categorización, tabulación o la recombinación de evidencia para dar dirección a las proposiciones iniciales del estudio.

Los pasos a seguir del estudio de caso se encuentran en las actividades del proyecto. El diseño del estudio se desarrolló con el diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo; la realización del estudio se hizo en las etapas del análisis de gabinete y el levantamiento de campo. Finalmente, la etapa de análisis y conclusiones se presentó en el Informe de hallazgos y resultados de los programas.

Para asegurar la validez del estudio se seguirán las siguientes medidas, propuestas por Yin (1994) y retomadas por Yacuzzi (2005):

- **Construcción de validez del estudio:** Yin sugiere tres principios para construir la validez del estudio. El primero de ellos es utilizando múltiples fuentes de recolección de datos, el segundo principio es la construcción de bases de datos que sistematicen la información recolectada y el tercero es conservar un encadenamiento de la evidencia. Para el proyecto la construcción de validez se logra conjuntando tanto la evidencia documental como las entrevistas a profundidad, semiestructuradas y grupos de enfoque que aportará sobre un mismo procedimiento la aportación de información de diversos tipos de actores involucrados y posteriormente sistematizando toda la información
- **Validez interna:** es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. Para asegurar la validez interna se emplearán las herramientas de patrones de comparación y construcción de explicaciones.

- **Validez externa:** Establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio, esta validez se consigue con la réplica de estudios multicaso, en este proyecto se tendrá réplica de al menos dos casos por programa
- **Confiabilidad:** Un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones y pudieran obtenerse los mismos resultados si se hiciera por otro investigador. Para asegurar esta fiabilidad se contará con un protocolo del caso, es decir la descripción de los procedimientos que se realizarán en el estudio y se construirá una base de datos con la información recopilada.

### III.1. Estrategia de campo cualitativa

El equipo evaluador elaboró una estrategia de campo basada en técnicas metodológicas mixtas; enfocándose principalmente en aquellas de corte cualitativo, se complementó esa mirada con un levantamiento cuantitativo que nos permita tener una imagen más amplia sobre el programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Contar con estas dos visiones diferentes de una misma realidad nos permitió acceder a aspectos diversos del mismo fenómeno social, permitiendo ampliar nuestra comprensión sobre él (Sanz, 2011).

Siguiendo a Di Virgilio (2007), la investigación cualitativa se caracteriza por el uso simultáneo de diversos métodos y técnicas de recolección de evidencia; para ello, se realiza el trabajo de campo, que involucra confrontarse con una variedad de fuentes y materiales significativos, cuyo contraste brinda riqueza y profundidad a la investigación. Por su parte, Sanz (2011) sostiene que la investigación cualitativa tiene como principio básico la aproximación holística al objeto de estudio mediante el reconocimiento de diferentes versiones de una misma realidad, la búsqueda de sus significados, la utilización de un proceso inductivo en la generación de conocimiento y el interés por el estudio de los actores sociales en su contexto.

Por su parte, la investigación social cuantitativa es una metodología que se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos, pretendiendo determinar y explicar relaciones y diferencias entre distintas unidades observadas. La recopilación de datos numéricos tiene la ventaja de generar un lenguaje común que nos permite comparar los resultados de procesos o eventos sociales, como las políticas públicas de un Estado determinado.

En el presente apartado se describe la metodología utilizada para la selección cualitativa de entidades, municipios y Centros de Trabajo, la identificación de actores y perfiles clave para el levantamiento de campo cualitativo, el tipo de instrumentos a utilizar con cada uno de ellos, así como el cronograma de actividades de campo, su agenda correspondiente y la estrategia de campo para actividades remotas.

El trabajo de campo se llevó a cabo en tres niveles: a nivel central, con los actores clave para la comprensión general del programa y, particularmente, de los procesos desde una visión gerencial; en un segundo lugar, a nivel local, se llevó a cabo en una muestra cualitativa de entidades con agentes que incluyen a los directores estatales, auxiliares, Mentores y Mentores de reforzamiento territorial; finalmente, en un nivel operativo, con los responsables y tutores de los Centros de Trabajo y con los beneficiarios del programa.

Para realizar la selección, se empleó un método de análisis cualitativo comparado que permite contar con una variabilidad en las entidades observadas, no sólo en las características sociodemográficas de las regiones y poblaciones, sino también al considerar los elementos de la diversidad del mercado laboral local y las expresiones discursivas que configuran a los sujetos de estudio. En otras palabras, con la metodología cualitativa comparada para elegir la muestra, es posible obtener información variada y detallada sobre cada uno de los diez procesos que comprenden la evaluación.

## 5.2 Selección de entidades



La selección de entidades propuesta para la *Evaluación de Procesos Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022* se realizó mediante la conformación de una matriz analítica que integraba una serie de criterios de selección. Dichos criterios fueron adoptados por el equipo evaluador con base en la relevancia de las problemáticas de interés y el objetivo general enunciado por el Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” en los documentos *Diagnóstico del Programa* (Gobierno de México, 2021) y *Lineamientos del Programa* (DOF, 2020), en donde se establece lo siguiente:

*Problema: Jóvenes de 18 a 29 años que no estudian y no trabajan no cuentan con oportunidades para desarrollar actividades productivas.*

*Objetivo: Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la conexión de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo*

El énfasis que tiene el componente productivo-ocupacional en la definición del problema es un elemento clave para destacar, considerando los criterios de selección de las unidades de observación. México es un país diverso en lo que respecta a sus características sociodemográficas, particularmente de la población de jóvenes, lo que se puede confirmar con los contrastes en el desarrollo económico de las distintas regiones del país. Mientras que en el centro y el norte se observa que la actividad productiva se concentra principalmente en sectores industriales y prestación de servicios, siendo los polos de mayor atracción de fuerza de trabajo, en las regiones del sur y sureste del país, las actividades más comunes son la agricultura y el turismo, teniendo un mayor peso para la ocupación de la fuerza laboral. En distintos momentos, esta peculiaridad ha llevado a plantear la existencia de un desarrollo dual y asimétrico entre estas grandes regiones (Hernández-Laos y Boltvinik, 2000).

Sin embargo, conforme profundizamos en escalas territoriales de menor tamaño, se observa la heterogeneidad en las actividades productivas y, con ello, en los mercados de trabajo, advirtiendo características diversas en términos de la empleabilidad, la demanda de la especialización y las condiciones de inserción laboral, con una oferta igual de variada

para un sinnúmero de perfiles de trabajadores. Por ejemplo, es posible observar con mayor contraste las brechas socio-ocupacionales entre localidades urbanas y rurales<sup>2[OBJ]</sup>, ya que poseen características muy distintas en lo que respecta a la diversidad productiva. Igualmente, esta variabilidad en el panorama socioeconómico depende relativamente de las condiciones geográficas del medio, por lo que se propician determinados sectores de las actividades económicas sobre otras, limitando las posibilidades de crecimiento y profesionalización de ciertas unidades económicas y, por ende, de la capacidad o brechas en la creación de nuevos puestos de trabajo, oportunidades de participación en la vida productiva y, así, disminuyendo las posibilidades para que las condiciones socioeconómicas de la gran mayoría de la población sobresalgan por encima de los umbrales del bienestar mínimo (Velarde, 2010).

Por lo anterior, el equipo evaluador ha considerado que la situación económica productiva y ocupacional a nivel subnacional (entidades federativas) son factores significativos tanto para la demanda de la fuerza de trabajo como para las condiciones de la inserción laboral para las personas jóvenes. Aunque estos aspectos de la dinámica productiva no son los únicos que influyen en la definición de una política orientada a promover la empleabilidad de este sector de la población (de 18 a 29 años), sí son componentes importantes de la dinámica de atracción-empuje hacia actividades que tienen un rol relevante en la creación de empleos que son deseables para el desarrollo de unidades económicas, considerando sobre todo la posibilidad de que sean trabajos formales y cumpliendo los estándares internacionales mínimos para Centros de Trabajo (OIT, 2020). Esta perspectiva permite construir una plataforma para incentivar la ampliación de los derechos laborales y la construcción de trayectorias dirigidas hacia mejores empleos.

De tal forma, la matriz analítica, adjunta a este documento se conforma por las siguientes dimensiones o variables que dan cuenta de los componentes que intervienen o impactan en la problemática identificada por el Programa:

**Tabla 5. Variables incluidas en la matriz analítica para selección de entidades**

Categoría	Variable	Fuente	Justificación
<b>Situación regional, política y desarrollo de la entidad</b>	<b>Región</b>	Anexo Técnico <sup>1</sup>	Agrupar a las 32 entidades federativas en tres regiones, lo que permite observar si la variación regional tiene implicaciones en la operación del programa.
	<b>Diversidad del Mercado Ocupacional</b>	Elaboración propia con base en <i>INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020, Primer trimestre.</i> <sup>2</sup>	Se utiliza un índice de diversidad (Simpson) para identificar la heterogeneidad del mercado ocupacional como un proxy de la vocación productiva para cada una de las 32 entidades federativas. Este índice considera el empleo de población de 18 a 29 años en el conjunto de las 11 actividades económicas que son consideradas de interés estratégico y que son mencionadas en el Diagnóstico del Programa. El valor del índice (inverso) muestra que, a valores más altos, mayor es la diversidad ocupacional en esa región. Por el contrario, valores más bajos indican que cierto tipo de actividad se concentra más y, por ende, dicha región es más representativa de sectores específicos.
<b>Población Potencial</b>	<b>Población Potencial</b>	Censo de Población y Vivienda 2020. <sup>3</sup>	Población 18-29 años que no trabaja o no estudia, o que busca trabajo, pero no asiste a la escuela (Año base: 2020).
	<b>Población desocupada</b>	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020. <sup>4</sup>	Población 18-29 años que no trabajó en la semana de referencia.
	<b>Población disponible</b>	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020. <sup>4</sup>	Población 18-29 años que no trabajó en la semana de referencia, pero buscó trabajo
<b>Capacidad operativa</b>	<b>Población atendida</b>	Padrón único de beneficiarios/STPS.	La población atendida del programa se compone de

Categoría	Variable	Fuente	Justificación
del programa en la entidad		Pagados, agosto 2022. <sup>5</sup>	aquellos beneficiarios que recibieron apoyos durante el ejercicio fiscal 2022.

Fuente: Elaboración propia con información de:

<sup>1</sup> *Anexo Técnico de la Evaluación de Procesos Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.*

<sup>2</sup> *Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020, Primer trimestre*

<sup>3</sup> *INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020.*

<sup>4</sup> *INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2020, Primer trimestre.*

<sup>5</sup> *Gobierno de México, Padrón único de beneficiarios/STPS. Pagados, agosto 2022 (<https://pub.bienestar.gob.mx/pub/programasIntegrales>)*

Con la información recopilada se utilizaron los siguientes criterios de selección:

**Tabla 6. Criterios de selección para muestra cualitativa de entidades**

<b>Criterios de selección</b>	<b>de Variable</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Variabilidad en la concentración de la Población Atendida</b>	Número de beneficiarios que recibieron apoyos durante el ejercicio fiscal 2022.	El conjunto de entidades muestra variación en la concentración del número de beneficiarios que recibieron apoyos durante el ejercicio fiscal 2022.
<b>Variabilidad en las regiones</b>	Región	El conjunto seleccionado incluye a dos entidades de cada región.
<b>Variabilidad en la Diversidad del mercado ocupacional</b>	Diversidad del Mercado Ocupacional	Las entidades seleccionadas presentan variabilidad en la ocupación en distintos sectores de actividad, de acuerdo con el Índice de Diversidad.

Fuente: Elaboración propia.

Para el primer criterio, se ordenaron las entidades de mayor a menor concentración de número de beneficiarios que recibieron apoyos durante el ejercicio fiscal 2022. Posteriormente, se realizó una clasificación basados en la distribución de la concentración, observándose que la mayor parte (63%) se encuentra en 8 entidades, denominadas de “alta concentración”; le sigue un grupo de 12 entidades que suman el 27% de los beneficiarios del programa, llamados de “concentración media”; finalmente las 12 entidades restantes concentran al 10% de la población atendida y se denominan “de baja concentración”.

**Tabla 7. Entidades según la concentración de beneficiarios que recibieron apoyos durante el ejercicio fiscal 2022.**

<b>Nivel de Concentración</b>	<b>de Entidad</b>	<b>Número de beneficiarios (2022)</b>	<b>de Porcentaje de beneficiarios (2022)</b>
<b>Concentración alta</b>	Chiapas	37,988	13.1%
	Veracruz	34,983	12.0%
	Tabasco	28,290	9.7%
	Estado de México	21,320	7.3%
	Guerrero	19,232	6.6%

Nivel de Concentración	de Entidad	Número de beneficiarios (2022)	de Porcentaje de beneficiarios (2022)
	Michoacán	16,847	5.8%
	Ocampo		
	Puebla	13,346	4.6%
	Ciudad de México	10,505	3.6%
<b>Concentración media</b>	Yucatán	8,911	3.1%
	Tlaxcala	8,968	3.1%
	Oaxaca	8,797	3.0%
	Morelos	8,522	2.9%
	Campeche	8,146	2.8%
	San Luis Potosí	5,995	2.1%
	Sinaloa	5,106	1.8%
	Zacatecas	4,955	1.7%
	Jalisco	5,059	1.7%
	Durango	4,924	1.7%
	Chihuahua	4,788	1.6%
	Tamaulipas	4,325	1.5%
<b>Concentración baja</b>	Hidalgo	4,090	1.4%
	Quintana Roo	3,728	1.3%
	Nayarit	3,495	1.2%
	Guanajuato	3,439	1.2%
	Colima	2,491	0.9%
	Baja California Sur	2,378	0.8%
	Querétaro de Arteaga	2,138	0.7%
	Sonora	1,678	0.6%
	Coahuila de Zaragoza	1,844	0.6%
	Aguascalientes	1,737	0.6%
	Nuevo León	1,449	0.5%
	Baja California	997	0.3%

Fuente: Elaboración propia con base en Gobierno de México, Padrón único de beneficiarios/STPS. Pagados, agosto 2022

(<https://pub.bienestar.gob.mx/pub/programasIntegrales>).

El segundo criterio fue la regionalización propuesta por el Programa. Al analizar este agrupamiento, es importante destacar lo siguiente: 1) la Región 1 está conformada por un conglomerado de entidades federativas que en el criterio anterior se identificaron como de “Baja concentración”, pero que en conjunto tienen características de mayor diversidad en

sus mercados ocupacionales; 2) la Región 2 está conformada por un conglomerado de entidades federativas que se encuentran entre los grupos de media y alta concentración de población atendida, pero que, en conjunto, tienen características de mediana diversidad en sus mercados ocupacionales (especializados); 3) la Región 3 está conformada por un conglomerado de entidades predominantemente de “alta concentración” que, en su conjunto, se caracterizan por una menor diversidad en sus mercados ocupacionales (especializados).

Sobre las actividades predominantes, en el primer caso, se cuenta claramente con un conjunto de entidades que tienen una mayor presencia de sectores económicos más industrializados (ej. agroexportación, manufacturas, minería, ganadería extensiva) y que difícilmente encontramos en otras latitudes del país. En el segundo y tercer caso, aunque tenemos condiciones diversas sobre sus mercados ocupacionales, en ocasiones la peculiaridad radica en que están especializados y son representativos de determinados sectores (por ejemplo, sector turismo, agrícola-forestal o servicios).

De esta manera, el equipo evaluador tomó en consideración las entidades con mayor diversidad (heterogeneidad) del mercado ocupacional, como espacios en donde existe una mayor probabilidad de encontrar oportunidades de empleo en distintos sectores económicos para la población joven. Esta decisión, no obstante, tiene también una ventaja operativa: dados el tiempo y las condiciones para llevar a cabo el trabajo de campo, consideramos que la selección de unidades de observación con mayor heterogeneidad ocupacional, representativas de distintos marcos de desarrollo económico-productivo, maximiza las oportunidades de capturar en el estudio la diversidad de las condiciones de empleabilidad de los jóvenes beneficiarios y, por ende, del funcionamiento y las particularidades en los procesos operativos del Programa.

Así entonces, con base en todos los criterios señalados, se pone a consideración de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la siguiente muestra cualitativa de entidades para el levantamiento de campo de la evaluación:

**Tabla 9. Selección de muestra de entidades y justificación**

Entidad	Región	% Población atendida	Nivel de concentración de Población Atendida	Diversidad del mercado ocupacional <sup>a</sup>
Zacatecas	1	1.7%	Concentración media	7.562
Sonora	1	0.6%	Baja concentración	8.391
Ciudad de México	2	3.6%	Alta concentración	7.930
Querétaro	2	0.7%	Baja concentración	7.413
Tabasco	3	9.7%	Alta concentración	8,535
Quintana Roo	3	1.3%	Baja concentración	8.132

Fuente: Elaboración propia

<sup>a</sup>A mayor valor del índice, mayor la diversidad ocupacional por sectores.

### 5.3 Selección de actores

Como criterio de selección de los sujetos de estudio para el levantamiento de campo se empleó la identificación de los participantes en los procesos, lo que incluye tanto a tomadores de decisiones como a funcionarios con trabajo operativo; igualmente, se incluyen beneficiarios y representantes de Centros de Trabajo, relacionándolos con cada uno de los diez procesos que componen el Modelo General de Procesos de CONEVAL. En la siguiente tabla se muestra la relación de actores y los procesos a valorar:



**Tabla 10. Actores seleccionados para el levantamiento de campo**

<b>Nivel</b>	<b>Actor</b>	<b>Procesos o subprocesos a valorar</b>
<b>Central</b>	Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (UJFC)	Panorama general del programa, sus procesos y subprocesos.
<b>Central</b>	Dirección General de Operación e Innovación (DGOI)	Panorama general del programa, sus procesos y subprocesos con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planeación – Planeación de las operaciones, programación, etc.</i></li> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Producción de bienes y servicios.</i></li> <li>• <i>Distribución de apoyos.</i></li> <li>• <i>Entrega de apoyos.</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo.</i></li> </ul>
<b>Central</b>	Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma del Programa (DGCMP)	Panorama general del programa, sus procesos y subprocesos, considerando la participación transversal en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Producción de bienes y servicios.</i></li> <li>• <i>Distribución de apoyos.</i></li> <li>• <i>Entrega de apoyos.</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo.</i></li> </ul>
<b>Central</b>	Dirección de Asistencia Territorial (DGAT)	Panorama general del programa, sus procesos y subprocesos, con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Solicitud de apoyos.</i></li> <li>• <i>Selección de beneficiarios</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo.</i></li> <li>• <i>Contraloría Social y satisfacción de usuario</i></li> </ul>
<b>Local</b>	Director Estatal	Visión operativa del programa, sus procesos y subprocesos con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Planeación – Planeación programática, planeación operativa, etc.</i></li> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos.</i></li> </ul>

Nivel	Actor	Procesos o subprocesos a valorar
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Contraloría Social y Satisfacción del usuario.</i></li> </ul>
<b>Local</b>	Mentores y Mentores de Reforzamiento Territorial	Visión operativa del programa, sus procesos y subprocesos con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Solicitud de apoyos – Verificación de Centros de Trabajo.</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo – Supervisión de Centros de trabajo.</i></li> <li>• <i>Contraloría Social y Satisfacción del usuario.</i></li> </ul>
<b>Local</b>	Tutores de Centros de Trabajo	Visión operativa del programa, sus procesos y subprocesos con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Solicitud de apoyos – Registro de Centro de Trabajo y su validación.</i></li> <li>• <i>Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo – Verificación y supervisión de Centros de trabajo.</i></li> </ul>
<b>Local</b>	Beneficiarios	Visión operativa del programa, sus procesos y subprocesos con énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Difusión del programa.</i></li> <li>• <i>Solicitud de apoyos – Vinculación con el Centro de Trabajo, Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyo – Verificación y supervisión de Centros de trabajo.</i></li> <li>• <i>Contraloría Social y satisfacción del usuario.</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Los instrumentos que se aplicaron a cada uno en de los actores fueron los siguientes:

**Tabla 11. Actores seleccionados para el levantamiento de campo e instrumentos**

<b>Actor</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Duración aproximada</b>
<b>Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (UJFC)</b>	Entrevista a profundidad al funcionario titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro,	2 horas
<b>Dirección General de Operación e Innovación (DGOI)</b>	Entrevista semiestructurada grupal con el personal adscrito a la Dirección General de Operación e Innovación.	2 horas
<b>Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma del Programa (DGCMP)</b>	Entrevista semiestructurada grupal con el personal adscrito a la Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma del Programa	2 horas
<b>Dirección de Asistencia Territorial (DGAT)</b>	Entrevista semiestructurada grupal con el personal adscrito a la Dirección General de Asistencia Territorial.	2 horas
<b>Director Estatal</b>	Entrevista semiestructurada con el director Estatal	2 horas
<b>Mentores y de Reforzamiento Territorial</b>	Entrevista semiestructurada grupal con dos Mentores y un mentor de reforzamiento de territorio, estos últimos en caso de existir en la estructura estatal.	2 horas
<b>Tutores de Centros de Trabajo</b>	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo.	2 horas
<b>Beneficiarios</b>	Grupo de enfoque con aprendices activos.	2 horas

La entrevista a profundidad es un método que implica reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus propias experiencias. Las entrevistas a

profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas; igualmente, formula inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación.

La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas a profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo en el contexto social al que pertenecen los informantes, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. El observador participante obtiene una experiencia directa del mundo social, mientras que el entrevistador tiene acceso a los relatos de los propios informantes; es decir, solo puede acceder al contexto social de forma indirecta (Taylor y Bogdan, 1987).

Las entrevistas semi-estructuradas tienen una pauta de los temas que el entrevistador requiere cubrir con base en preguntas abiertas, claras y concretas; el orden de las preguntas y de las categorías usadas pueden cambiar; igualmente, se pueden agregar preguntas que no estaban contempladas, pero sobre temas acotados para obtener una mayor precisión en cuanto a los temas de nuestro interés. Este tipo de método de recopilación de información es la técnica utilizada cuando, a partir de la observación, queden lagunas de información sobre los procesos que requieran una mayor o particular profundización para comprender cierto tipo de acciones, o en su caso, para clarificar ciertas contracciones entre lo observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.) (Manurritz, 1992). Cabe resaltar que la entrevista semi-estructurada puede ser grupal o individual dependiendo del número de informantes entrevistados.

En todos los casos los ejercicios de levantamiento de información a través de los instrumentos cualitativos se acompañaron del llenado de la Carta de Consentimiento para

la participación en la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.

### III.2.1. Selección de Centros de Trabajo

La selección de los Centros de Trabajo (CT) para participar en los grupos de enfoque se realizará mediante una selección aleatoria, buscando la mayor variabilidad considerando las siguientes características:

- Tamaño del Centro de Trabajo, con relación al rango de número de trabajadores
- Sector de actividad o vocación del Centro de Trabajo<sup>3</sup>; es decir, si es privado, público o perteneciente a las organizaciones de la sociedad civil (OSC)
- Distancia del Centro de Trabajo al centroide del municipio, medida en kilómetros
- Tipo de Centro de Trabajo (personas físicas o personas morales).
- Zona donde se ubica el Centro de Trabajo (si es rural, urbano o semiurbano).

Para garantizar la aleatoriedad en la conformación del grupo de enfoque, este se compondrá por un total de 10 empresas, cada una representada por un tutor, y se elegirán en función de un identificador de muestra (idm) para cada uno terminado en 5. En caso de no encontrar el Centro de Trabajo en cuestión, se utilizará como reemplazo el siguiente múltiplo 5, y así sucesivamente hasta encontrar un reemplazo. En el remoto caso en que esto no fuese posible, se tomará el siguiente número menor, es decir, 4 y todos los múltiplos de este. Sin embargo, para asegurar la selección aleatoria de estos, se hará un muestreo sistemático a partir del listado de los tutores del Programa para cada uno de los Centros de Trabajo elegidos de la muestra, por lo que se requerirá un listado o base de datos de tutores activos en cada uno de los Centro de Trabajo seleccionados. Este listado será la base para asignarles los números aleatorios, que habrán de ser elegidos siguiendo la secuencia en orden ascendente.

### III.2.2. Selección de beneficiarios

El grupo de enfoque de los beneficiarios se conformará con 10 beneficiarios, quienes serán aprendices activos y que serán seleccionados aleatoriamente. Con la finalidad de asegurar la variabilidad de los asistentes se tendrán en cuenta las siguientes condiciones:

- Aprendices activos al momento de realizar el grupo de enfoque
- Aprendices según género, esto es, hombres y mujeres.
- Aprendices en cada uno de los cuatro tipos de Centros de Trabajo; es decir, Personas Físicas, Empresas, Instituciones Públicas y Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Distancia del domicilio del aprendiz a la sucursal de su Centro de Trabajo
- Participación en el programa Sembrando Vida

Considerando el elemento de aleatoriedad en la selección de beneficiarios, se propone llevar a cabo un muestreo estratificado proporcional<sup>4</sup> a partir del listado de participantes activos en el Programa. Al respecto, es importante recalcar que este listado no se limita únicamente el universo de “beneficiarios”<sup>5</sup>, sino que también comprende los universos de aquellos que, aunque no habiendo recibido algún pago al momento de la presente evaluación, son participantes en el proceso; tal es el caso de los/las jóvenes “aprendices en capacitación”, “aprendices en proceso de pago”.

Para cumplir con los objetivos de esta selección aleatoria, se emplea una base de datos que contenga las variables que permitan la estratificación de la muestra considerando al menos lo siguiente: i) número de folio del aprendiz, ii) entidad federativa donde se localiza la sucursal del Centro de Trabajo a la que asiste el aprendiz, iii) género del aprendiz, iv) sector de actividad del centro de trabajo en donde se encuentra adscrito el aprendiz (3 categorías: privado, público y social), v) distancia al centro de trabajo (km), vi) aprendiz participante del Programa Sembrando Vida. A efectos de contar con un listado lo suficientemente robusto que facilite la logística de establecer contacto con los

participantes o encontrar reemplazos para los casos que no puedan ser localizados, sin perder la calidad en la conformación del grupo, se considera lo siguiente:

- A. El tamaño de la muestra estratificada proporcionales del 5% del universo de aprendices en las entidades seleccionadas por el Programa para la realización del trabajo de campo, un criterio mínimo óptimo para la selección de participantes con todos los atributos de interés.
- B. Para la identificación de participantes para el grupo focal y selección de reemplazos para los casos que no puedan ser contactados, se agrupan los participantes de la muestra inicial en grupos precisos de 10 participantes utilizando un muestreo sistemático aleatorio Para orientar el criterio de priorización en la selección de participantes, se calcula un índice de diversidad ocupacional (IDO) para cada uno de los conglomerados resultantes de este agrupamiento, cuyo valor es informativo de la heterogeneidad ocupacional al interior de ellos, que es un criterio de relevancia para la selección de las unidades de observación en la presente evaluación. Así, los grupos resultantes se ordenan de mayor a menor valor en el IDO a efectos de priorizar aquellos con el mayor puntaje.

Con base en la muestra obtenida, para la conformación de los grupos focales definitivos, por cada entidad federativa seleccionada para el trabajo de campo se procederá a la búsqueda de los participantes atendiendo la siguiente mecánica:

1. Se priorizará la selección del subconjunto de 10 participantes cuyo puntaje en el IDO es el más alto, cuya heterogeneidad ocupacional es idónea para observar la complejidad de los contextos laborales de los jóvenes, inherente a la estructura económico-productiva en cada entidad federativa;
2. El reemplazo de los individuos que no puedan ser contactados se realizará tomando a otros que se encuentran en el listado restante, siguiendo el orden secuencial asignado en el agrupamiento de 10 participantes; así hasta poder establecer contacto con alguno y repitiendo el procedimiento en cada caso en que se dificulte la localización de los individuos que conforman el grupo con el mayor

puntaje en el IDO, a efectos de garantizar la consistencia en la priorización de grupos con la mayor diversidad ocupacional posible.

Por su parte la Unidad del Programa Jóvenes construyendo el Futuro (UPJCF) a través de la Dirección General de Asistencia Territorial facilitó los mecanismos de la convocatoria pertinentes para la conformación de los grupos focales tomando como referencia la muestra ya seleccionada, por lo que los resultados del levantamiento de información cualitativa dependieron en buena medida de la gestión que realizó la Unidad. Cabe señalar que la responsabilidad de la realización de las actividades en tiempo y forma de acuerdo con el cronograma de actividades y la agenda de trabajo fue directamente responsabilidad del equipo evaluador.

### III.3 Estrategia de campo para actividades remotas

Con la finalidad de complementar el trabajo de campo cualitativos realizado de manera presencial, se realizó una encuesta en línea dirigida a los directores estatales de las 32 entidades federativas.

La encuesta permitió hacer una caracterización general de los factores asociados a la implementación del programa a nivel territorial, así como la caracterización de las direcciones estatales y de los procesos en que se encuentra involucrada la estructura operativa de las oficinas estatales, con especial énfasis en el análisis de los problemas o limitantes operativas que los informantes logren identificar y por supuesto dando oportunidad de que compartan las estrategias que han implementado para sortear estos retos lo que permitiría identificar buenas prácticas a nivel local.

La encuesta en línea fue implementada a través de una plataforma de cuestionarios digitales, con destino en el repositorio de IDEA Consultores; cabe señalar que la UPJCF



realizó una notificación vía correo electrónico a cada uno de los directores, la cual fue alcanzada con una comunicación por parte del equipo evaluador con la liga de acceso para responder a la encuesta

#### 5.4. Cronograma de actividades de campo

**Tabla 12. Cronograma de actividades para el levantamiento de campo**

Actividades del Levantamiento en Campo	Noviembre															
	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24
Entrevista a profundidad al funcionario titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (UJCF).																
Entrevista semiestructurada con el personal adscrito a la Dirección General de Operación e Innovación (DGOI).																
Entrevista semiestructurada con el personal adscrito a la Dirección General Asistencia Territorial (DGAT).																
Entrevista semiestructurada con el personal adscrito a la Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma del Programa (DGCMP).																
Trabajo de Campo – <b>Ciudad de México</b>																
Trabajo de Campo – <b>Sonora</b>																
Trabajo de Campo - <b>Tabasco</b>																

Actividades del Levantamiento en Campo	Noviembre															
	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24
Trabajo de Campo – Zacatecas																
Trabajo de Campo – Querétaro																
Trabajo de Campo – Quintana Roo																
Revisión, análisis y sistematización de información del trabajo de campo																
Aplicación de la encuesta en línea																
Construcción de la base de datos y análisis de la información de la encuesta en línea																

[Salto de ajuste de texto]Fuente: Elaboración propia.

Agenda de trabajo de campo

**Tabla 13. Agenda de trabajo para el levantamiento de campo**

Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
<b>Central</b>			
07/11/2011	Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (UJCF)	Entrevista a profundidad al funcionario titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro,	2 horas
7/11/2022	Dirección General de Operación e Innovación (DGOI)	Entrevista semiestructurada grupal con el personal adscrito a la Dirección General de Operación e Innovación.	2 horas
8/11/2022	Dirección de Asistencia Territorial (DGAT)	Entrevista semiestructurada grupal con el personal adscrito a la Dirección General Asistencia Territorial.	2 horas
<b>Ciudad de México</b>			
9/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
9/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores.	2 horas
10/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la	2 horas

Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
		participación de 10 jóvenes.	
11/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Tabasco</b>			
14/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
14/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores y un mentor de reforzamiento territorial	2 horas
15/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
15/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Quintana Roo</b>			
17/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
17/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta	2 horas

Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
		sesión se contará con la participación de dos Mentores y un mentor de reforzamiento territorial	
18/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
18/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Querétaro</b>			
17/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
17/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores.	2 horas
18/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
18/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Sonora</b>			
22/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada	2 horas

Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
		con el Director Estatal	
23/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores.	2 horas
22/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
23/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Zacatecas</b>			
22/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
22/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores.	2 horas
23/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
23/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas

Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
<b>Querétaro</b>			
16/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
17/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores.	2 horas
18/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la participación de 10 jóvenes.	2 horas
18/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas
<b>Quintana Roo</b>			
17/11/2022	Director Estatal	Entrevista semiestructurada con el Director Estatal	2 horas
17/11/2022	Mentores	Entrevista semiestructurada grupal con Mentores, en esta sesión se contará con la participación de dos Mentores y un mentor de reforzamiento territorial	2 horas
18/11/2022	Jóvenes aprendices (Beneficiarios)	Grupo de enfoque con aprendices activos con la	2 horas



Fecha	Actor	Instrumento	Duración aproximada
		participación de 10 jóvenes.	
18/11/2022	Tutores de Centros de Trabajo	Grupo de enfoque con Tutores de Centros de trabajo con la participación de 10 tutores.	2 horas

## 6. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DEL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO

### 6.1 Identificación de procesos

En esta sección se hace una descripción de los procesos exclusivamente a partir del análisis de los documentos que norman la actuación del Programa, sin tomar en cuenta lo observado en el trabajo de campo. En cambio, en la sección 1.2 se considera un nuevo diagrama general de procesos y en la sección 1.3 se hace un análisis de los procesos considerando tanto su documentación como los hallazgos del trabajo de campo.

Respecto a los procesos de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, hasta el momento se han podido identificar tres fuentes en las que se registran procesos y procedimientos vinculados al Programa:

1. Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro del DOF: 29/12/2021 (Reglas de Operación).
2. Manuales operativos vigentes.
3. Manuales de Aplicación General de la Administración Pública Federal.

En este caso, la fuente de mayor jerarquía jurídico-administrativa serían las Reglas de Operación, seguido de los Manuales Operativos Vigentes, después se encuentran los Manuales de Aplicación General de la Administración Pública Federal que, si bien tienen una aplicación mayor que los manuales de operación de las dependencias, su contenido no se vincula directamente con la operación sustantiva del Programa.

A continuación, se incluye la información encontrada en cada una de las fuentes. Esta información se presenta respetando la manera en la que es citada en los documentos, omitiendo para este entregable la reinterpretación o parafraseo de objetivos u otros elementos, así como la modificación o hechura de diagramas de flujo. Es así que este se trata más de un apartado a nivel diagnóstico (fotografía), que del resultado del propio trabajo de análisis de los procesos, que incluirá el posible ajuste en la redacción de

elementos, objetivos y los pasos que los conforman, la realización o modificación de los diagramas de flujo y, por supuesto, los hallazgos y áreas de oportunidad detectadas.

### Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Respecto de la primera fuente, las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro del DOF: 29/12/2021 (Reglas de Operación), los procesos encontrados se citan en la Regla Décima. Mecánica de Operación. Siendo estos procesos referidos los siguientes:

**Tabla 14. Procesos derivados de las ROPJCF**

N°	Proceso	Definición
1	Inscripción al Programa	Registro de una o un joven en la Plataforma Digital, por cuenta propia o por personal autorizado por la STPS, proporcionando la información requerida en el formulario de registro.
2	Postulación	Elección de un Plan de Actividades en un Centro de Trabajo, por parte de una o un joven registrado previamente.
3	Ingreso al Programa	Formalización de participación e ingreso al Programa.
4	Prácticas de capacitación en el Centro de Trabajo	Apegarse a las actividades del Plan de Capacitación durante el desarrollo de este.
5	Evaluación de Tutora o Tutor y Evaluación de Aprendices en capacitación	Conocer el desempeño de aprendices en capacitación y tutores.

6	Entrega de la beca	Proceso de pago hasta por 12 (doce) exhibiciones, de manera directa y sin intermediarios, a través de un instrumento bancario y, de manera excepcional, por algún otro mecanismo que se valide por parte del Programa.
7	Cobertura del seguro médico del IMSS	Incorporación y baja a la cobertura del seguro médico por las prestaciones en especie que otorgan los seguros en las ramas de enfermedades, maternidad y riesgos de trabajo que otorga el IMSS.
8	Constancia de Capacitación y Carta de Acreditación	Descarga desde el perfil de la o el joven aprendiz en la Plataforma Digital, la Constancia de Capacitación (una vez concluido los 12 meses de capacitación) o una Carta de Acreditación que dé cuenta del tiempo que hayan participado en el Programa.
9	Supervisión	Supervisión de los Centros de Trabajo y sus sucursales permanente y periódica en todo el territorio nacional.
10	Cambio de centro de trabajo	Cambio de Centro de Trabajo por una sola ocasión, desvinculándose a través de la Plataforma Digital, por medio de la solicitud de cambio de Centro de Trabajo, y postulándose a otro Centro de Trabajo.

Fuente: Elaboración de Idea Consultores con base en las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Como se mencionó anteriormente, para la descripción de estos procesos se retomó el contenido del documento referido. Estos 10 procesos servirán como base para la

alineación preliminar, en los casos que esta exista, con los otros procedimientos encontrados en las fuentes de información 2 y 4.

### Manuales operativos vigentes

En la fuente 2 “Manuales operativos vigentes” podemos encontrar 6 manuales operativos de distintas temáticas, estos corresponden a los emitidos para el año 2022:

1. Manual Operativo de Peticiones Ciudadanas
2. Manual Operativo de Revisión de visitas de supervisión a los Centros de Trabajo.
3. Manual Operativo de Dispersiones de Becas para Beneficiarios
4. Manual Operativo de Monitor de Aprendices
5. Manual Operativo de Módulo del Tercer Check
6. Manual Operativo de Monitor de Revalidación de Aprendices

Estos manuales operativos contienen procedimientos muy específicos de algunos actores dentro del Programa y combinan entre sí una posible homologación con los procesos de las Reglas de Operación, y procedimientos muy puntuales inmersos en dichos procesos.

En este documento se encuentran los siguientes procesos:

**Tabla 15. Procesos derivados de los Manuales Operativos Vigentes (2022).**

N°	Proceso	Descripción	Objetivo	Manual de origen
1	Revisión de documentación de los aprendices en capacitación	En este se establecen los pasos y criterios a seguir para determinar si la	Revisar la información que fue ingresada a la Plataforma Digital por el Joven registrado y que están en espera	Manual Operativo de Monitor de Aprendices

		información ingresada por los Jóvenes es correcta y completa.	de ser verificados, siendo este el primer filtro	
2	Revisión de la documentación de los aprendices en capacitación	En este se explica la forma en que se debe utilizar el módulo digital para la revalidación digital de documentos.	Brindar una herramienta de apoyo para para la operación del área digital en el submódulo “Monitor de Revalidación de Aprendices”, o también llamado M2, que se explica de forma gráfica y descriptiva el uso del submódulo para revalidar digitalmente los documentos de los aprendices registrados y vinculados en el Programa a un Centro de Trabajo y que previamente fueron revisados en el monitor de	Manual Operativo de Monitor de Revalidación de Aprendices

			aprendices o mejor conocido como M1.	
3	Revisión de documentación en Tercer Check	En este se establecen los pasos para definir si la verificación física y la primera revisión documental se realizaron correctamente por el personal designado por el Programa.	Brindar una herramienta de apoyo para el personal que labora en la Dirección General de Asistencia Territorial haciendo de conocimiento la operación del área digital en el submódulo de “Verificación Digital de Sucursales” o conocido como “Tercer Check”.	Manual Operativo de Módulo del Tercer Check
4	Revisión de visitas de supervisión Centros de Trabajo	Se establecen los pasos y criterios a seguir para determinar si la visita de supervisión a Centros de Trabajo fue realizada de manera correcta.	Definir el procedimiento y los criterios utilizados para determinar si un Centro de Trabajo cumple o incumple con las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, a través de la	Manual Operativo de Revisión de visitas de supervisión a los Centros de Trabajo.

			revisión de visitas de supervisión.	
5	Generación de cuentas bancarias a los aprendices del Programa (a través de BBVA, Banco Azteca y Banco del Bienestar)	En este se determinan los pasos a seguir para dispersar el apoyo económico a los jóvenes por medio de 3 bancos.	Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la ejecución de los procesos internos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro para la realización de la dispersión de beca a los Aprendices en proceso de pago, así como la presentación de las distribuciones en cada uno de los procesos de la Unidad y Direcciones Generales vinculadas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	Manual Operativo de Dispersiones de Becas para Beneficiarios
6	Dispersión de becas	En este se determinan los pasos a seguir para dispersar el apoyo	Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la ejecución de los procesos internos	Manual Operativo de Dispersiones de Becas para Beneficiarios



		<p>económico a los jóvenes por medio de 3 bancos.</p>	<p>del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro para la realización de la dispersión de beca a los aprendices en proceso de pago, así como la presentación de las distribuciones en cada uno de los procesos de la Unidad y Direcciones Generales vinculadas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>	
7	<p>Atención a peticiones y/o quejas presentadas ante el OIC, y Atención a presuntas irregularidades.</p>	<p>En este se determinan los pasos a seguir para realizar peticiones ciudadanas o iniciar un proceso de presunta responsabilidad en contra de</p>	<p>Definir y establecer las responsabilidades de las áreas administrativas que intervienen en los diferentes procesos y forman parte de la Unidad de Jóvenes Construyendo el Futuro, respecto de la atención a peticiones ciudadanas y</p>	<p>Manual Operativo para la Atención a Peticiones Ciudadanas y Presuntas Irregularidades del Programa JCF.</p>

		servidores públicos.	presuntas irregularidades.	
--	--	----------------------	----------------------------	--

Fuente: Elaboración de Idea Consultores con información de la STPS.

Como se mencionó anteriormente, estos procedimientos resultan muy específicos, ya que reflejan tareas puntuales cuya consideración de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro es que debían de ser normadas a través de instrumentos jurídico-administrativos como son los Manuales de Operativos. Se entiende que parte de los alicientes para normar dichas actividades pudieran ser:

1. Presuntas irregularidades por parte de servidores públicos
2. Concreción de un posible incumplimiento a las Reglas de Operación por parte de los Centros de Trabajo y/o aprendices
3. Intervención de un tercero en el manejo de recursos públicos
4. Manejo adecuado de las herramientas digitales en procesos sistemáticos

Adicionalmente a los Manuales emitidos en 2022, se realizó un ejercicio de contraste considerando los Manuales emitidos en 2021, ya que en un inicio este despacho de consultoría consideró que los Manuales 2022 dejaban sin efectos a los anteriores.

En el siguiente cuadro se incluye la información de los Manuales del ejercicio 2021, en contraste con el análisis que ya se había realizado para los Manuales del 2022.

**Tabla 16. Contraste entre Manuales 2022 y Manuales 2021**

N°	Nombre del Manual	Objeto	¿Contemplado en el análisis inicial?	Procedimientos incluidos	Tipo
1	Monitor de Aprendiz	Validación documental de aprendices en plataforma	Sí	Alta de monitor Revisión de documentación de aprendiz	Uso de sistema

N°	Nombre del Manual	Objeto	¿Contemplado en el análisis inicial?	Procedimientos incluidos	Tipo
2	Monitor de Validación	Revalidación documental de aprendices	No	Revisión aleatoria de documentación y validación	Uso de sistema
3	Monitor de revalidación de aprendiz	Revalidación documental de aprendices	Mismo que el anterior	Alta de monitor Revisión de documentación de aprendiz	Uso de sistema
4	Manual Operativo del Seguro Médico	Seguro médico para cubrir prestaciones en especie de los seguros de enfermedades y maternidad y riesgos de trabajo	No. Desglosados	Alta Baja Renuncia del seguro médico	Trámite con el IMSS
5	Revisión de la visita de supervisión a Centro de Trabajo	Determinar el cumplimiento de los Centros de Trabajos	Sí	Revisión documental Contacto telefónico Visita al centro de trabajo	Guía
6	Procedimiento de atención a peticiones ciudadanas y presuntas responsabilidades	Determinar los pasos a seguir para realizar peticiones ciudadanas o iniciar un proceso de	Sí	Atención a peticiones ciudadanas y presuntas responsabilidades	Trámite con el OIC

N°	Nombre del Manual	Objeto	¿Contemplado en el análisis inicial?	Procedimientos incluidos	Tipo
		presunta responsabilidad en contra de servidores públicos.			
7	Valida empresa – supervisión	Usar la aplicación a través de la cual se registra la supervisión a los CT	No	Instalación de App Uso de módulos de la App Reinstalación de App	Uso de sistema
8	Verificación JCF / Aplicación móvil	Usar la aplicación a través de la cual se registra la supervisión a los Centros de Trabajo	No	Administrar los Centros de Trabajo asignados Localizar centros Enviar reportes	Uso de sistema
9	Valida empresas	Revisar la documentación enviada por la empresa para darse de alta al Programa	Sí		Uso de sistema

De los 9 Manuales emitidos en 2021, existe coincidencia en 5 de ellos, mientras que 4 Manuales no están contemplados en la información 2022, siendo particularmente relevante el Manual Operativo del Seguro Médico. Estos cuatro Manuales son:

1. Monitor de Validación

2. Manual Operativo del Seguro Médico
3. Valida empresa – supervisión
4. Verificación JCF / Aplicación móvil

En total, entre los emitidos en 2022 y 2021, se consideran 10 Manuales no duplicados y vigentes.

### **Manuales de Aplicación General de la Administración Pública Federal**

Por lo que respecta a la fuente 3 “Manuales de aplicación general de la Administración Pública Federal”, se pueden identificar principalmente procesos adjetivos, en donde se han destacado, por su vinculación con el Programa, los correspondientes a la planeación presupuestal. Estos se encuentran directamente en el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros.

**Tabla 17. Procesos derivados de los MAGAPF.**

N°	Proceso	Definición
1	Subproceso “Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos”	Realizar las actividades de programación y presupuestación para elaborar los anteproyectos de presupuesto, a través de los sistemas informáticos correspondientes y considerando las disposiciones normativas aplicables y las que establezca la Secretaría.
2	“Seguimiento del ejercicio y de la rentabilidad de programas y proyectos de inversión”	Recibir por parte de las dependencias y entidades la información del seguimiento del ejercicio de los programas y proyectos de inversión registrados en la Cartera.
3	“Integración de la Cuenta Pública	Integrar la información programática, presupuestaria y financiera del cierre del ejercicio respectivo; emanada de los informes de estados financieros y de los registros contables, reflejando su vinculación con el cumplimiento de los objetivos y programas derivados del PND.

Fuente: Elaboración de Idea Consultores con información de la SFP.

A continuación, hemos incorporado una matriz que conjunta las fuentes de procesos, así como una aproximación de orden en términos de su nivel procedimental, ya sea como proceso, subproceso o procedimiento.

**Tabla 18. Resumen de Procesos, Subprocesos y Procedimientos.**

Instancia emisora del documento normativo	Nombre del documento normativo	Proceso	Subproceso	Procedimiento
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Inscripción al Programa		
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Postulación		
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Ingreso al Programa		
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Prácticas de capacitación en el centro de trabajo		
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Evaluación de tutor o tutora y evaluación de aprendices en capacitación		
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Entrega de Beca		

Instancia emisora del documento normativo	Nombre del documento normativo	Proceso	Subproceso	Procedimiento
<b>Previsión Social</b>	Construyendo el Futuro			
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Cobertura del seguro médico del IMSS		
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Constancia de Capacitación y carta de acreditación		
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Supervisión		
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Cambio de centro de trabajo		
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Manual Operativo de Peticiones Ciudadanas			Atención a peticiones y/o quejas presentadas ante el OIC
<b>Secretaría de Trabajo y Previsión Social</b>	Manual Operativo de Peticiones Ciudadanas			Atención a presuntas irregularidades en el marco del Programa



Instancia emisora del documento normativo	Nombre del documento normativo	Proceso	Subproceso	Procedimiento
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo de Revisión de visitas de supervisión a los Centros de Trabajo.			Revisión de visitas de supervisión
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo de Dispersiones de Becas para Beneficiarios			Generación de cuentas bancarias a los aprendices del Programa (a través de BBVA y Banco Azteca)
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo de Dispersiones de Becas para Beneficiarios			Dispensión de becas
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo de Monitor de Aprendices			Revisión de documentación de los aprendices en capacitación
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo del Módulo del Tercer Check			Revisión de documentación en Tercer Check
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo de Monitor de Revalidación de Aprendices			

Instancia emisora del documento normativo	Nombre del documento normativo	Proceso	Subproceso	Procedimiento
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Monitor de Validación			Revisión aleatoria de documentación y validación
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Manual Operativo del Seguro Médico		Alta Baja Renuncia del seguro médico	
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Valida empresa – supervisión			Instalación de App Uso de módulos de la App
Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Verificación JCF / Aplicación móvil			Administrar los Centros de Trabajo asignados Localizar centros Enviar reportes
Secretaría de la Función Pública	Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros	Programación Y presupuesta ción Del Gasto Público	Subproceso “Integración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos”	Elaboración de los anteproyectos de presupuesto
Secretaría de la Función Pública	Manual Administrativo de Aplicación General	Control Y Ejercicio Del	Seguimiento del ejercicio y de la	

Instancia emisora del documento normativo	Nombre del documento normativo	Proceso	Subproceso	Procedimiento
	en Materia de Recursos Financieros	Gasto Público	rentabilidad de programas y proyectos de inversión	
<b>Secretaría de la Función Pública</b>	Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Financieros	Rendición De Cuentas”	Integración de la Cuenta Pública	Integración del Informe de Avance de Gestión Financiera

Fuente: Elaboración de Idea Consultores con información de la STPS y la SFP.

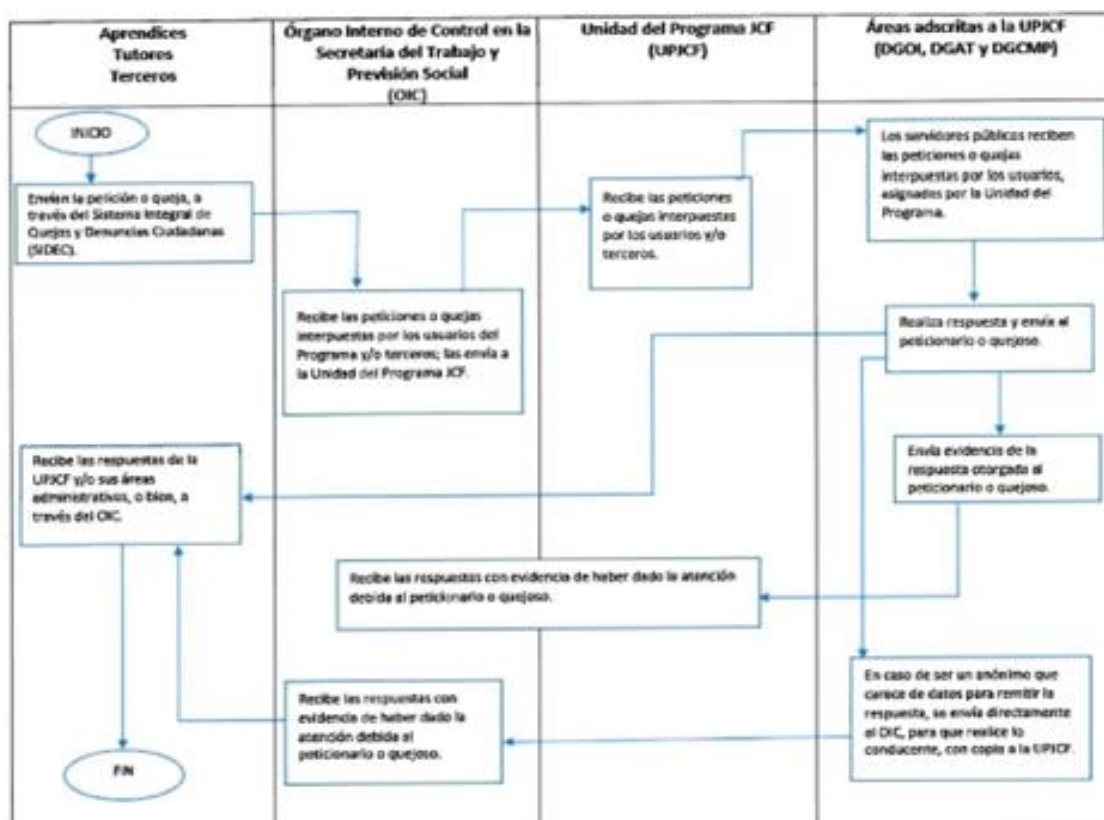
## Desglose de procedimientos

A continuación, se integra una ficha mínima de identificación para cada proceso contenido en los Manuales Operativos Vigentes del año 2022, así como su diagrama de flujo. Se integran sólo estos procesos porque es de los que se tiene la información completa. Respecto de los que derivan de las Reglas de Operación, sus flujogramas y detalle se incluirán en la sección 1.3 “Análisis de Procesos”.

Dado que se trata de una identificación inicial, se ha decidido respetar el formato que guarda el documento otorgado por la institución, así como las referencias que se hacen de los nombres, objetivos y responsables que aparecen en dichos documentos, entendiendo que en los capítulos 1.2 y 1.3 se han hecho ajustes, precisiones y reformulaciones en dichos procesos y procedimientos.

<b>Tipo: Procedimiento</b>		<b>Nombre: Atención a peticiones y/o quejas presentadas ante el OIC</b>	
<b>Objetivo:</b> Definir y establecer las responsabilidades de las áreas administrativas que intervienen en los diferentes procesos y forman parte de la Unidad de Jóvenes Construyendo el Futuro, respecto de la atención a peticiones ciudadanas y presuntas irregularidades.			
<b>Área Responsable:</b> Órgano Interno de Control			
<b>Inicia:</b> Aprendices, tutores o terceros envían atención o queja a través del SISEC.		<b>Termina:</b> Aprendices, tutores o terceros reciben respuesta de su atención o queja.	

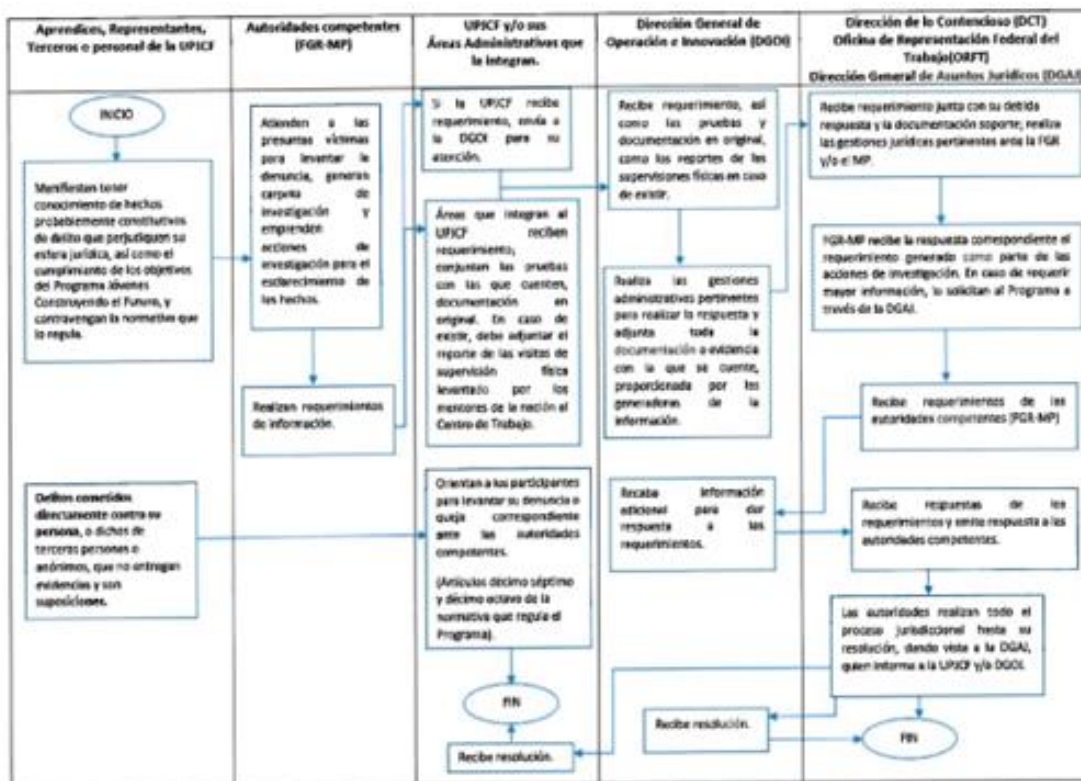
Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Peticiones Ciudadanas

Tipo: Procedimiento	Nombre: Atención a peticiones y/o quejas presentadas ante el OIC
<p><b>Objetivo:</b> Definir y establecer las responsabilidades de las áreas administrativas que intervienen en los diferentes procesos y forman parte de la Unidad de Jóvenes Construyendo el Futuro, respecto de la atención a peticiones ciudadanas y presuntas irregularidades.</p>	
<p><b>Área Responsable:</b> Dirección General de Operación e Innovación.</p>	
<p><b>Inicia:</b> Aprendices, tutores o terceros manifiestan tener conocimiento de hechos probablemente constituidos de delito.</p>	<p><b>Termina:</b> UPJCF orienta para levantar denuncia o queja correspondiente / Aprendices, tutores o terceros reciben respuesta de su atención o queja.</p>

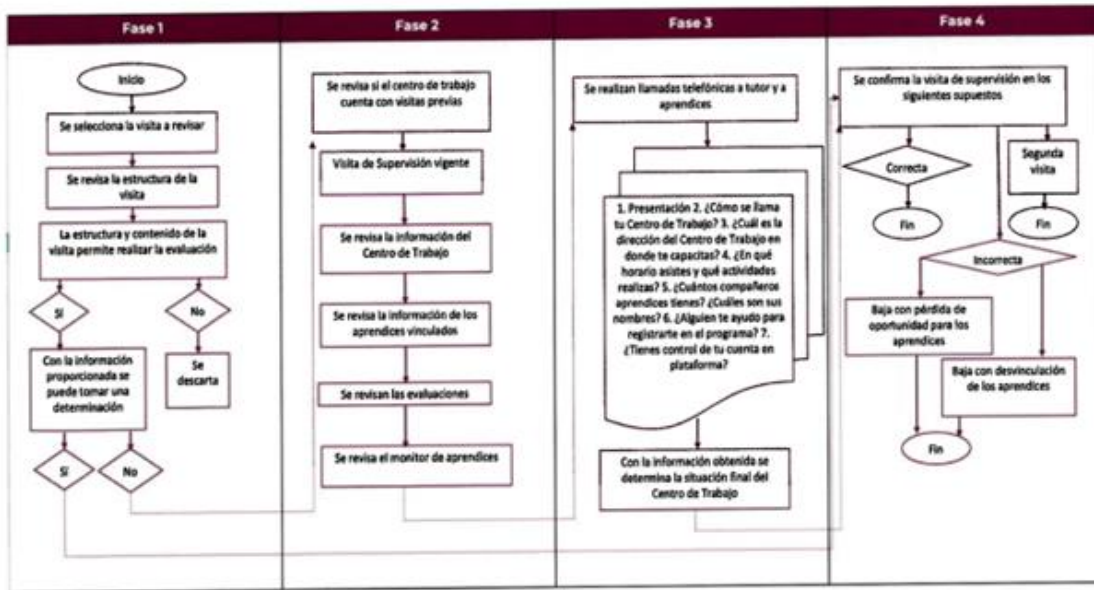
Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Peticiones Ciudadanas

Tipo: Procedimiento		Nombre: Revisión de visitas de supervisión a Centros de Trabajo	
<b>Objetivo:</b> Definir el procedimiento y los criterios utilizados para determinar si un Centro de Trabajo cumple o incumple con las Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a través de la revisión de visitas de supervisión.			
<b>Área Responsable:</b> Dirección General de Operación e Innovación (DGOI).			
<b>Inicia:</b> DGOI selecciona la visita a realizar.		<b>Termina:</b> DGOI determina la baja de aprendices.	

Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Revisión de visitas de supervisión a los Centros de Trabajo.

<b>Tipo: Procedimiento</b>	<b>Nombre: Generación de cuentas bancarias a los aprendices del Programa (a través de BBVA, Banco Azteca y Banco del Bienestar)</b>	
<b>Objetivo:</b> Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la ejecución de los procesos internos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro para la realización de la dispersión del apoyo económico a los aprendices en proceso de pago, así como la presentación de las distribuciones en cada uno de los procesos de la Unidad y Direcciones Generales vinculadas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.		
<b>Área Responsable:</b> Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma (DGCMP).		
<b>Inicia:</b> Para el caso de BBVA: La DGCMP genera un listado para solicitar la apertura de cuentas bancarias de las y los aprendices en proceso de pago, dicha base de datos es enviada al enlace en BBVA. Para el caso de Banco Azteca: La DGCMP genera un listado para solicitar la apertura de cuentas bancarias de las y los aprendices en proceso de pago, dicha base de datos es enviada al enlace en Banco Azteca. Para el caso del Banco del Bienestar: la DGCMP realiza el envío de longitudes y latitudes de aprendices en capacitación a la Secretaría del Bienestar, para que esta pueda devolver el archivo con la asignación de sucursal.	<b>Termina:</b> Aprendiz hace uso de cuenta bancaria. Para el caso de BBVA: Se le entrega la cuenta al Aprendiz en capacitación mediante la Plataforma digital para que pueda hacer uso de la aplicación móvil/cuenta bancaria. Para el caso de Banco Azteca: La DGAT realiza la entrega de tarjetas en los municipios correspondientes. Para el caso del Banco del Bienestar: El Banco del Bienestar realiza la activación de las tarjetas entregadas notificadas por la DGCMP.	

Diagrama de flujo:

BBVA / Diagrama ilegible en el formato provisto

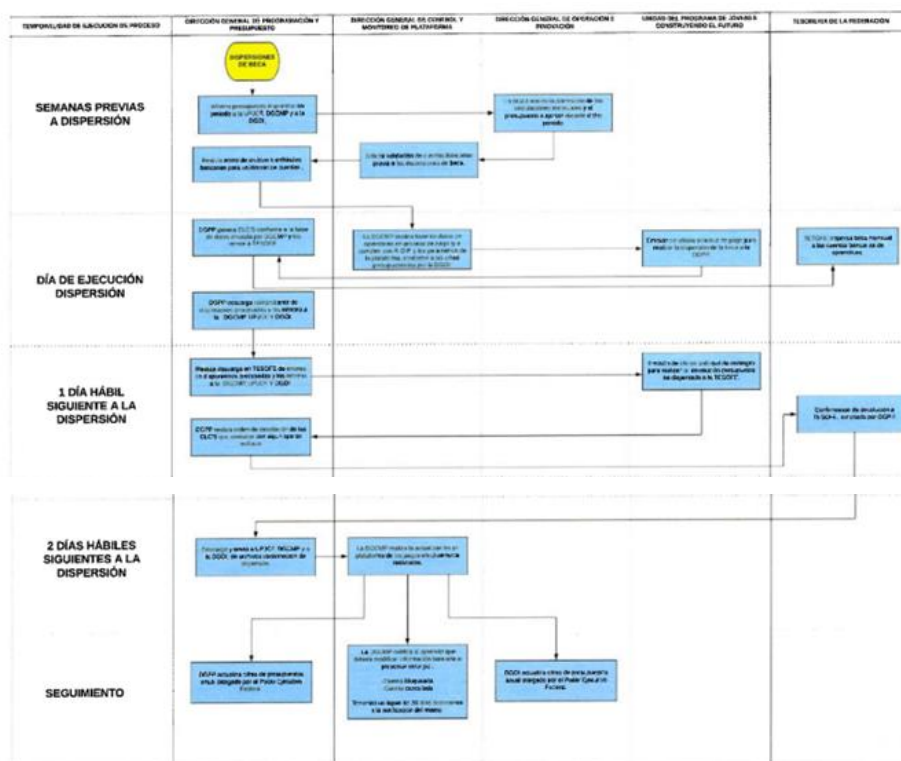
Banco Azteca / Diagrama ilegible en el formato provisto.

Banco del Bienestar / Diagrama ilegible en el formato provisto.



Tipo: Procedimiento		Nombre: Dispersión de becas
<p><b>Objetivo:</b> Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la ejecución de los procesos internos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro para la realización de la dispersión de beca a los aprendices en proceso de pago, así como la presentación de las distribuciones en cada uno de los procesos de la Unidad y Direcciones Generales vinculadas involucradas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>		
<p><b>Área Responsable:</b> Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPP).</p>		
<p><b>Inicia:</b> DGPP integra presupuesto disponible.</p>		<p><b>Termina:</b> DGPP actualiza cifras del presupuesto anual.</p>

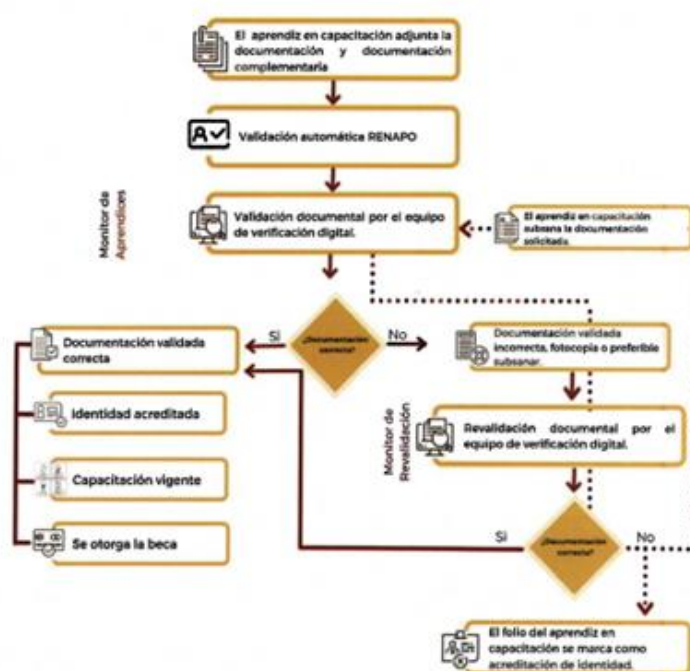
Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Dispersión de Becas para Beneficiarios.

<b>Tipo: Procedimiento</b>		<b>Nombre: Revisión de documentación de los aprendices en capacitación</b>	
<b>Objetivo:</b> Revisar la información que fue ingresada a la plataforma digital por el joven registrado y que está en espera de ser verificado, siendo este el primer filtro.			
<b>Área Responsable:</b> Dirección General de Asistencia Territorial			
<b>Inicia:</b> Aprendiz adjunta documentación.		<b>Termina:</b> Se otorga beca.	

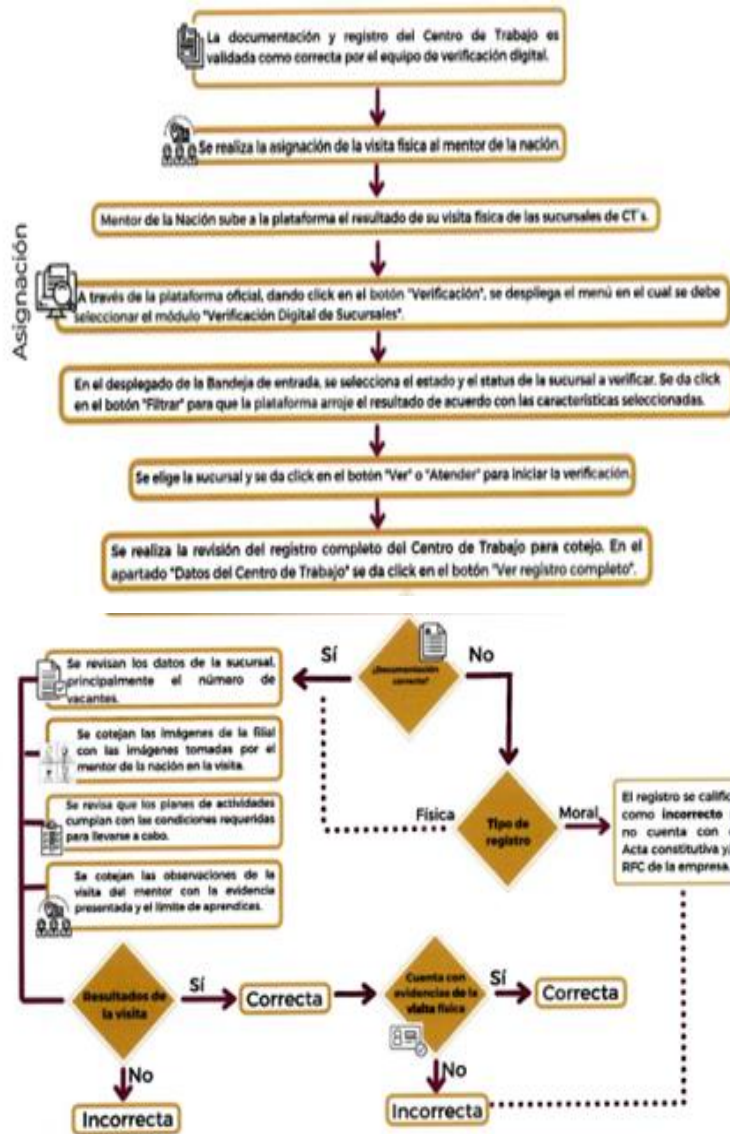
Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Monitor de Aprendizajes.

<b>Tipo: Procedimiento</b>	<b>Nombre: Revisión de documentación en Tercer Check</b>
<b>Objetivo:</b> Brindar una herramienta de apoyo para el personal que labora en la Dirección General de Asistencia Territorial haciendo de conocimiento la operación del área digital en el submódulo de “Verificación Digital de Sucursales” o conocido como “Tercer Check”.	
<b>Área Responsable:</b> Dirección General de Asistencia Territorial	
<b>Inicia:</b> Se valida la documentación y registro del Centro de Trabajo.	<b>Termina:</b> Se califica el registro.

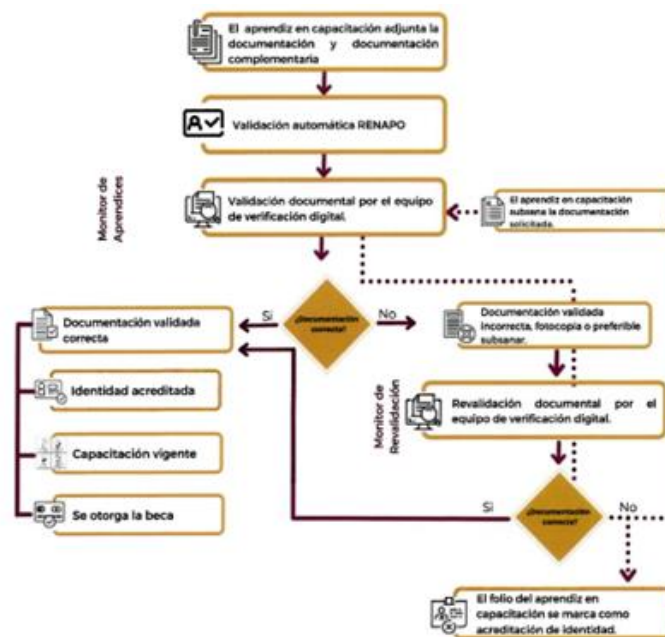
Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Módulo del Tercer Check.

<p>Objetivo: Brindar una herramienta de apoyo para para la operación del área digital en el submódulo “Monitor de Revalidación de Aprendices”, o también llamado M2, que se explica de forma gráfica y descriptiva el uso del submódulo para revalidar digitalmente los documentos de los aprendices registrados y vinculados en el Programa a un Centro de Trabajo, y que previamente fueron revisados en el monitor de aprendices o mejor conocido como M1.</p>	
<p>Área Responsable: Dirección General de Asistencia Territorial</p>	
<p>Inicia: Aprendiz adjunta documentación.</p>	<p>Termina: Se otorga beca.</p>

Diagrama de flujo:



Fuente: Manual Operativo de Monitor de Revalidación de Aprendices.

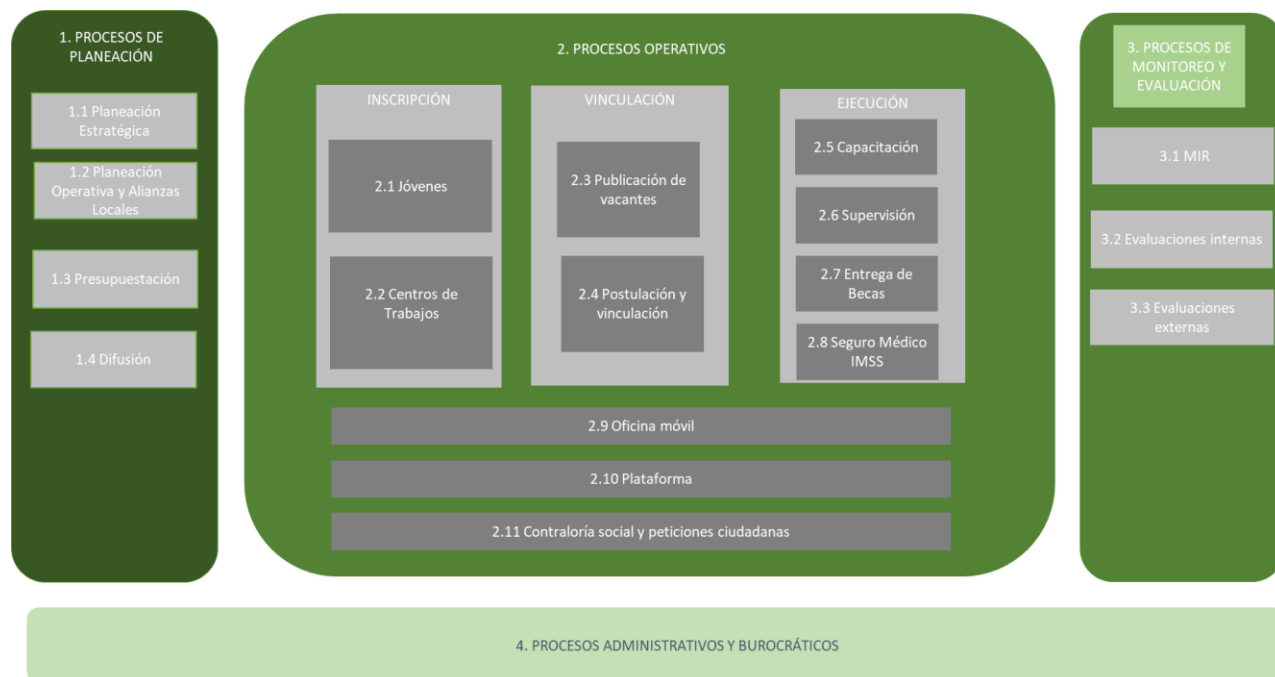
## 6.2 Diagrama general de procesos y alcance del análisis de procesos

En esta sección se presenta el resultado para agrupar de manera lógica los procesos del Programa en un “Diagrama General de Procesos”, tanto a partir de los documentos que los norman, como de las observaciones de trabajo de campo. Se hacen las siguientes consideraciones:

- 1) Se consideraron todos los procesos equivalentes partiendo del Modelo General de Procesos de CONEVAL.
- 2) Se tomaron en cuenta todos los procesos identificados de la normativa del Programa, tal como se presentaron más arriba.
- 3) A partir de las observaciones del trabajo de campo sobre la manera en que opera regularmente el Programa, se identificaron los procesos que representan de la manera más lógica el quehacer del Programa.
- 4) Este diagrama general no representa una secuencia cronológica de los procesos, sino una agrupación lógica según la naturaleza misma de las tareas o de las funciones que se desempeñan por la organización.
- 5) Aunque hay una gran coincidencia entre esta propuesta de agrupación y la manera en que los documentos del Programa (como son las Reglas de Operación y los Manuales Operativos) concentran las tareas, debe comprenderse que las respectivas lógicas de acomodo de los procesos son diferentes.

La siguiente figura muestra esta propuesta de agrupación:

## Diagrama general de procesos



En este diagrama se identifican 4 grupos de procesos o macroprocesos:

### 1. Macroproceso de planeación.

Agrupar todos los procesos que en su conjunto generan productos como los siguientes:

- Orientación estratégica y alineación vertical del Programa
- Determinación de objetivos y metas
- Cooperación y alianzas o alineación horizontal del Programa
- Planeación de recursos institucionales
- Planeación de recursos presupuestales
- Planeación de mediano y largo plazo
- Planeación operativa y de corto plazo
- Estrategia organizacional
- Difusión

Se distinguieron cuatro procesos:

- 1.1 Planeación estratégica
- 1.2 Planeación operativa y alianzas locales
- 1.3 Planeación presupuestal
- 1.4 Difusión

Estos procesos se valoran la sección 2 del documento, pero, aunque siguen la normativa general que aplica al Programa (como son las Reglas de Operación) y a toda la APF, en general carecen de documentos que estandaricen la manera en que se ejecutan (esto es, no hay manuales de procesos alrededor de ellos). De cualquier manera, y por su importancia fundamental para el Programa y su correspondencia con el Modelo General de Procesos de CONEVAL, son objeto de análisis en esta evaluación.

## 2. Macroproceso de operaciones

Agrupar a todos los procesos directamente vinculados con la creación del producto central del Programa, a saber, la capacitación o aprendizaje de los jóvenes en Centros de Trabajo. Estos procesos generan productos como los siguientes:

- Registro, identificación y caracterización de los actores del Programa: jóvenes y Centros de Trabajo
- Registro e identificación de las ofertas de Planes de Capacitación y sus vacantes
- Planeación, validación y determinación de las vacantes asociadas a los Planes de Capacitación
- Vinculación entre jóvenes y Centros de Trabajo
- Evaluaciones
- Supervisión operativa para el cumplimiento de la normativa del Programa



- Entrega de becas a jóvenes y afiliación al IMSS
- Soporte informático a las tareas operativas
- Soporte extraordinario a las tareas operativas, como en las campañas o iniciativas especiales y la “oficina móvil”
- Satisfacción de usuarios, atención de quejas y contraloría social

Para este macroproceso se identificaron once procesos:

- 2.1 Inscripción de jóvenes
- 2.2 Inscripción de Centros de Trabajo
- 2.3 Publicación de vacantes
- 2.4 Postulación de aprendices y vinculación
- 2.5 Capacitación
- 2.6 Supervisión
- 2.7 Entrega de Beca
- 2.8 Cobertura del seguro médico del IMSS
- 2.9 Procesos de la oficina móvil
- 2.10 Procesos de la Plataforma
- 2.11 Contraloría Social y peticiones ciudadanas

Estos procesos se describen con mayor detalle más adelante. Aunque no exista un Manual de Procesos o un documento institucional equivalente que los norme de manera estandarizada, las Reglas de Operación y un conjunto de Manuales Operativos dan cuenta de la “lógica de procesos” con que se diseñaron las tareas. Por ese motivo, y porque en conjunto crean el producto real del Programa, son el objeto central del análisis.

### 3. Macroproceso de monitoreo y evaluación

Estos procesos están directamente asociados al monitoreo y evaluación de los resultados y el impacto del Programa. En su conjunto, representan el cierre del ciclo de procesos y retroalimentan el Macroproceso de planeación, por lo que están íntimamente relacionados con éste. La suma de las tareas de estos procesos genera productos como los siguientes:

- Medición, monitoreo y evaluación de los objetivos, metas e indicadores del Programa
- Evaluaciones internas para medir, dar seguimiento y evaluar el desempeño interno del Programa, sus procesos, sus funciones y sus áreas organizacionales.
- Evaluaciones externas para medir, monitorear y evaluar los resultados generales e impacto del Programa, sobre todo para incidir en su rediseño y en acciones de política pública.
- Mejora continua de procesos
- Estrategias de calidad

Se identificaron tres procesos para esta familia:

- 3.1 MIR y monitoreo operativo y de metas
- 3.2 Evaluación interna
- 3.3 Evaluación externa

No obstante que para la ejecución de estos procesos se siga la normativa general de la APF y que existan algunos documentos que dan cuenta de la forma en que se realizan sus tareas, no hay manuales que los normen de manera estandarizada. Para este análisis y por su relevancia en el Modelo General de Procesos, se consideran estos procesos tan sólo de manera conjunta, se valoran parcialmente en la siguiente sección del documento, y son objeto de las recomendaciones.

#### 4. Procesos administrativos y burocráticos

Estos procesos corresponden a los que siguen todas las instituciones de la APF, según una normativa bien establecida, estandarizada y conocida. Entre sus múltiples productos deben destacarse:

- Gestión presupuestal
- Contabilidad
- Contratación y gestión de personal
- Nóminas y prestaciones
- Compras y suministro
- Servicios generales
- Administración jurídica, seguridad jurídica, administración de contratos
- Servicios de soporte
- Transparencia y rendición de cuentas

Como es común en las evaluaciones de procesos en la APF, estos procesos están fuera del alcance del análisis de este proyecto, pues están estandarizados para todas las instituciones, son de seguimiento obligatorio, y su cumplimiento, seguimiento y mejora se analizan y evalúan con instrumentos diferentes a las evaluaciones de procesos estructuradas por CONEVAL o SHCP (como es el caso en este proyecto).

### 6.3 Análisis de los procesos

En esta sección se analizan los procesos del Programa conjugando el análisis documental con las observaciones del trabajo de campo. Como fue explicado en la sección anterior, los procesos fueron organizados según el Diagrama General de Procesos, que sigue una lógica de agrupación de actividades según su propia naturaleza. Como fue presentado previamente, esta propuesta no guarda total correspondencia con los procesos y procedimientos de los Manuales Operativos

Para esta sección se analizaron con detalle los procesos operativos que cuentan efectivamente con mayor documentación y que se listan nuevamente:

- 2.1 Inscripción de jóvenes
- 2.2 Inscripción de Centros de Trabajo
- 2.3 Publicación de vacantes
- 2.4 Postulación de aprendices y vinculación
- 2.5 Capacitación
- 2.6 Supervisión
- 2.7 Entrega de Beca
- 2.8 Cobertura del seguro médico del IMSS
- 2.9 Procesos de la oficina móvil
- 2.10 Procesos de la Plataforma
- 2.11 Contraloría Social y peticiones ciudadanas

Se han incluido para 10 de ellos una descripción nueva del proceso, una ficha de análisis de procesos y un diagrama de flujo que corresponde con su descripción, tomando en cuenta la notación BPMN<sup>2</sup>. Por razones de formato, los diagramas de flujo serán incorporados en un solo bloque al final de las descripciones y fichas de los procesos.

Para el caso de dos de estos once procesos, el 2.9 Procesos de la oficina móvil y el 2.10 Procesos de la Plataforma, no se ha incorporado información, dado que los elementos para su composición (actividades, pasos, actores y recursos, todos los anteriores de forma certera y completa) fueron insuficientes.

## 2.1 Inscripción de jóvenes

---

<sup>2</sup> Business Process Model and Notation por su nombre en inglés, en español Modelo y Notación de Procesos de Negocio. Es una forma gráfica estandarizada para representar el modelado de procesos de negocio en forma de flujo.

### Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Ingresa al Sitio Oficial del Programa JCF	
2	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Realiza declaración bajo protesta de decir verdad	
3	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Registra CURP	
4	Alta de Jóvenes en la Plataforma	DGCMP	Verifica CURP	
5	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Registra correo electrónico	
6	Alta de Jóvenes en la Plataforma	DGCMP	Verifica correo	
7	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Ingresa datos generales	
8	Alta de Jóvenes en la Plataforma	Joven	Genera Folio de Registro	
9	Envío de documentación de Jóvenes	Joven	Confirma Datos Generales	
10	Envío de documentación de Jóvenes	Joven	Envía Documentos	Pasa a actividad 14
11	Revisión de documentación	DGAT (Área de Verificación Digital)	Revisa y califica documentos	
	Revisión de documentación	DGAT (Área de Verificación Digital)	¿Detecta omisiones y correcciones?	
12	Revisión de documentación	Joven	Subsana omisiones o corrige	Pasa a actividad 13
	Revisión de documentación	DGAT (Área de Verificación Digital)	¿No detecta omisiones y correcciones?	
13	Revisión de documentación	DGAT (Área de Verificación Digital)	Valida documentos	Pasa a actividad 17

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
14	Cierre de Registro de Jóvenes	Joven	Localiza ubicación del domicilio	
15	Cierre de Registro de Jóvenes	Joven	Acepta términos y obtiene Carta Compromiso	
16	Cierre de Registro de Jóvenes	Joven	Autoriza el uso de datos personales	
17	Cierre de Registro de Jóvenes	DGCMP	Notifica Registro	
			Fin	

#### Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.1 Inscripción de jóvenes	
Subprocesos:	2.1.1 Alta de los jóvenes en la Plataforma 2.1.2 Envío de documentación de jóvenes 2.1.3. Revisión de documentación 2.1.4 Cierre de inscripción de jóvenes	
Documentos del proceso	Reglas de operación Manual operativo de monitor de aprendices Manual operativo revalidación de aprendices	
Actores del proceso	Jóvenes DGAT (Área de Verificación Digital) Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma	
Límites	<b>Inicio</b>	Alta en la Plataforma
	<b>Fin</b>	Estatus de "joven registrado"
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	1.1 Planeación estratégica 1.2 Planeación operativa y alianzas locales 1.4 Difusión 2.10 Procesos de la oficina móvil 2.11 Procesos de la Plataforma
	<b>Insumos</b>	Apertura de la Plataforma para inscripción Promociones y convocatorias locales Formato único de registro territorial (FURT)

Proceso:		2.1 Inscripción de jóvenes
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	<p>Se considera adecuado el límite de 30 días para que el joven ingrese su documentación. No se detectan problemas de tiempo al respecto.</p> <p>Se considera holgado el límite de 90 días para validar la inscripción y documentación de un joven, normalmente no hay problema.</p> <p>Es correcta la solución del estatus intermedio de “joven en revisión administrativa” cuando no se termina la validación de la documentación.</p> <p>Gracias a la automatización de este proceso se consigue cada vez más acortar su duración.</p>
	<b>Personal</b>	<p>El personal operativo en las entidades, las oficinas móviles y los Mentores auxilian supletoriamente en los subprocesos de alta y de envío de documentación cuando los jóvenes no tienen el debido acceso a la tecnología.</p> <p>El personal de la Unidad de Verificación Digital realiza el subproceso de revisión documental desde oficinas centrales y se considera suficiente.</p> <p>Al ser la Plataforma crítica para la ejecución del proceso, debe asegurarse la suficiencia del personal de la Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma</p>
	<b>Recursos financieros</b>	La apertura de la Plataforma y el número de vacantes en cada localidad depende de la disponibilidad presupuestal y de la asignación de vacantes dependiendo de objetivos estratégicos.
	<b>Infraestructura</b>	Los subprocesos de alta y de envío de documentos son digitales. El subproceso de validación digital se realiza en oficinas centrales, con infraestructura adecuada.
	<b>Otros</b>	Al ser digitales los subprocesos de alta y de envío de documentos, para aquellas localidades con brecha digital significativa, es indispensable el soporte tecnológico adecuado para las oficinas móviles y para el trabajo de acompañamiento que hacen los Mentores.
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	<p>Folios y expedientes de jóvenes.</p> <p>Estatus de “joven registrado”, “joven inscrito” y de “joven en revisión administrativa” que permiten avanzar hacia los procesos de postulación y vinculación</p>

Proceso:		2.1 Inscripción de jóvenes
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	2.4 Postulación y vinculación
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí. La validación del expediente hace que el joven tenga derecho a consultar las vacantes y postularse a ellas, y con ello ser susceptible de recibir los productos y beneficios del Programa. El estatus de “joven en revisión administrativa” es una solución temporal efectiva para permitir el acceso al proceso 2.4 mientras se corrigen fallas o faltantes de documentación.
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	La Plataforma es un recurso esencial para el desarrollo de todo el proceso, de principio a fin. Muchas actividades son automatizadas (por ejemplo, alta, consulta de CURP en RENAPO). Las actividades del personal de validación están soportadas integralmente por el sistema, especialmente por el Monitor de Aprendices y el Monitor de Revalidación.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información personal (con obligaciones de protección de datos) Información sobre preferencias de áreas de aprendizaje.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Los datos geográficos y sociodemográficos son útiles para valorar la focalización del Programa y la atención a grupos y regiones.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		El involucramiento de los actores locales ocurre únicamente cuando es necesario el apoyo tecnológico y gestión en localidades con problemas de brecha digital. No se reportan problemas de coordinación. No se reportan problemas de coordinación entre la Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma y la DGAT (Área de Verificación Digital)



Proceso:	2.1 Inscripción de jóvenes
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Este proceso es fundamental para varios objetivos centrales del Programa, como son el asegurar su focalización territorial y entre grupos poblacionales, el seguimiento y monitoreo efectivo de los Jóvenes y la certeza, transparencia y rendición de cuentas en la asignación de recursos públicos Sencillez y acceso universal

## 2.2 Inscripción de Centros de Trabajo

### Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Ingresa a la Plataforma Digital del Programa JCF	
2	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Selecciona tipo de registro	
3	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Registra RFC	
4	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	DGCMP	Verifica RFC	
5	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Registra CURP	
6	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	DGCMP	Verifica CURP	
7	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Registra correo electrónico	
8	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	DGCMP	Verifica correo	
9	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Ingresa datos generales	
10	Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma	Representante del Centro de Trabajo	Genera Folio de Registro	
11	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Confirma Datos Generales	

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
12	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Ingresar Documentos	
13	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Registra Sucursales	
14	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Ingresar Geolocalización de sucursales	
15	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Registra Planes de Capacitación y n° de vacantes	
16	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Da de alta Tutores y Representantes	
17	Envío de documentación de Centros de Trabajo	Representante del Centro de Trabajo	Envía Registro	
18	Verificación Digital	Verificador	Identifica el Centro de Trabajo a verificar	
19	Verificación Digital	Verificador	Revisa y valida documentos	
	Verificación Digital	Verificador	¿Detecta omisiones y correcciones?	
20	Verificación Digital	Representante del Centro de Trabajo	Subsana omisiones o corrige	Pasa a actividad 26
	Verificación Digital	Verificador	¿No detecta omisiones y correcciones?	
21	Verificación Digital	Verificador	Valida documentos	
22	Verificación Física	Mentor de la Nación	Identifica el Centro de Trabajo a verificar	
23	Verificación Física	Mentor de la Nación	Acude al Centro de Trabajo	
24	Verificación Física	Mentor de la Nación	Registra resultados y evidencias en Plataforma Digital	
25	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Identifica Centros de Trabajo para revisión	
26	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Revisa datos y vacantes	

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
27	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Coteja Imágenes	
28	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Revisa Planes de Capacitación	
29	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Coteja resultados del Mentor de la Nación	
	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	¿No cumple?	Pasa a actividad 18 y/o 22
	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	¿Cumple?	
30	Tercer Check	DGAT (Área de Verificación Digital)	Habilita para la recepción de Aprendices	
			Fin	

#### Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.2 Inscripción de Centros de Trabajo	
Subprocesos:	2.2.1 Alta de los Centros de Trabajo en la Plataforma 2.2.2 Envío de documentación de Centros de Trabajo 2.2.3. Verificación digital 2.2.4 Verificación física 2.2.5 “Tercer Check”	
Documentos del proceso	Reglas de operación Manual de uso de módulo “Valida Empresas” Manual operativo del módulo del Tercer Check Manual de acción. Verificación JCF. Aplicación móvil. 2021	
Actores del proceso	Centros de trabajo Dirección General de Asistencia Territorial Unidad (o Área) de Verificación Digital Direcciones estatales Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma	
Límites	<b>Inicio</b>	Alta en la Plataforma del Centro de Trabajo
	<b>Fin</b>	Folio de centro de trabajo

Proceso:		2.2 Inscripción de Centros de Trabajo
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	1.1 Planeación estratégica 1.2 Planeación operativa y alianzas locales 1.4 Difusión 2.10 Procesos de la oficina móvil 2.11 Procesos de la Plataforma
	<b>Insumos</b>	Funcionalidad de la Plataforma para altas Promociones y convocatorias locales Formato digital disponible en la Plataforma Digital
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	Se considera adecuado el límite de 90 días para que el Centro de Trabajo envíe su documentación y complete su registro una vez obtenido el folio. Para las personas físicas, la sencillez del trámite y el número razonable de requisitos permite tiempos cortos para completar este proceso. Se considera adecuado el límite de 90 días para que el Centro de Trabajo corrija su información y documentación una vez que reciba su notificación. No se detectan problemas de tiempo al respecto de los dos límites anteriores si se cuenta con el debido acceso a la tecnología. Se considera holgado el límite de 90 días para hacer la verificación física (más una extensión de 30 días) una vez hecha la verificación digital. En el inicio de las operaciones del Programa había reportes de retrasos en las verificaciones físicas que podían inhibir la posibilidad del Centro de Trabajo de participar en el Programa, pero que se subsanaba posteriormente con las visitas de supervisión. Hoy en día no se reportan retrasos ni cuellos de botella en la revisión física de los Centros de Trabajo (aunque en algunas localidades hay problemas de falta de personal, como se reporta más adelante)
	<b>Personal</b>	El personal de las oficinas móviles y Mentores auxilian en los subprocesos de alta y de envío de documentación cuando no hay el debido acceso a la tecnología para los Centros de Trabajo, especialmente cuando se trata de personas físicas. También auxilian en campañas especiales de “Captación” y de “Vinculación”. Aunque no sea la generalidad, el personal para la verificación física no es suficiente en algunos momentos y en algunas entidades.
	<b>Recursos financieros</b>	Aunque la Plataforma esté abierta para el registro de Centros de Trabajo en todo momento, el número de vacantes en cada localidad -y, por ende, la posibilidad de un Centro de Trabajo para recibir jóvenes Aprendices- depende de la disponibilidad presupuestal y de la asignación de vacantes dependiendo de objetivos estratégicos.

Proceso:		2.2 Inscripción de Centros de Trabajo
	<b>Infraestructura</b>	Los subprocesos de alta y de envío de documentos son digitales. El subproceso de verificación digital se realiza en oficinas centrales, con una infraestructura adecuada. El subproceso de verificación física enfrenta problemas de recursos por falta de movilidad del personal para visitar los Centros de Trabajo y la falta de equipo informático móvil para ejecutar las actividades del subproceso antes de agosto de 2022.
	<b>Otros</b>	Al ser digitales los subprocesos de alta y de envío de documentos, para las localidades con brecha digital significativa, es indispensable el soporte tecnológico adecuado para las oficinas móviles y para el trabajo de acompañamiento que hacen los Mentores (personas físicas).
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Folio de registro del Centro de Trabajo. Estatus de “empresa completa” que permiten la publicación de vacantes y el proceso de vinculación Convenio de colaboración con STPS
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	2.3 Publicación de vacantes 2.6 Supervisión
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí. La verificación digital y física de los Centros de Trabajo los faculta para publicar sus vacantes y vincularse con los jóvenes que se postulan a ellas. Este proceso alimenta las labores posteriores de supervisión, una vez que el Centro de Trabajo cuente con Jóvenes aprendices.
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	La Plataforma es un recurso esencial para el desarrollo de todo el proceso, de principio a fin. Muchas actividades son automatizadas (por ejemplo, el alta, consulta de CURP en RENAPO, código QR para fotos, geolocalización, etc.) El módulo <i>Valida Empresas</i> facilita y soporta todas las acciones de verificación digital y de verificación física. La aplicación para verificación física está asociada a la Plataforma (aplicación móvil visitas)
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información personal (con obligaciones de protección de datos) Información sobre personas morales Información sobre giro y actividades de los Centros de Trabajo
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Los datos geográficos y sociodemográficos son útiles para valorar la focalización del Programa y la atención a grupos y regiones.

Proceso:	2.2 Inscripción de Centros de Trabajo
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?	El involucramiento de los actores locales para las altas, ocurre cuando es necesario el apoyo tecnológico y gestión en localidades con problemas de brecha digital y en campañas especiales de “Captación” y de “Vinculación”. No se reportan problemas de coordinación.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Este proceso es fundamental para varios objetivos centrales del Programa, como son el cumplimiento de las Reglas de Operación del Programa (por ejemplo, giros y actividades permitidas, Centros de Trabajo con las condiciones adecuadas), asegurar su focalización territorial, el seguimiento y monitoreo efectivo de los jóvenes, y la certeza, transparencia y rendición de cuentas en la asignación de recursos públicos.

## 2.3 Publicación de vacantes

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Alta Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Identifica necesidades operativas	
2	Alta Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Identifica requerimientos para Plan de Capacitación	
3	Alta Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Analiza su infraestructura para definir vacantes	
4	Alta Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Ingresa en Plataforma su Plan de Capacitación	
5	Alta Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Ingresa sus vacantes	
6	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Áreas Responsables de la verificación	Verifican conforme a normativa	
	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Áreas Responsables de la verificación	¿No aprueban?	
7	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Atiende observaciones	
	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Áreas Responsables de la verificación	¿Aprueban?	
8	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Espera Postulación y vinculación	
9	Validación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Inician Capacitación de Aprendices	
10	Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	¿Existe desvinculación?	
11	Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Analiza y, en su caso, ajusta Plan de Capacitación	
12	Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	¿No existe desvinculación?	
13	Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Continúa con el periodo hasta su término	Pasa a actividad 11
14	Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes	Centro de Trabajo	Analiza y en su caso publica nuevas vacantes	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:		2.3 Publicación de vacantes
Subprocesos:		2.3.1 Alta Programas de Capacitación y de vacantes 2.3.2 Validación de Programas de Capacitación y de vacantes 2.3.3 Modificación de Programas de Capacitación y de vacantes
Documentos del proceso		Reglas de Operación Manual de uso del Módulo “Valida Empresas”
Actores del proceso		Centros de trabajo Dirección General de Operación e Innovación Dirección General de Asistencia Territorial Direcciones estatales Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma
Límites	<b>Inicio</b>	Registro de Planes de Capacitación
	<b>Fin</b>	Alta de Planes y vacantes en la Plataforma
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	1.1 Planeación estratégica 1.2 Planeación operativa y alianzas locales 1.3 Difusión 2.2 Inscripción de Centros de Trabajo 2.10 Procesos de las oficinas móviles
	<b>Insumos</b>	Folio de Centro de Trabajo y estatus de “empresa completa” información de Centro de Trabajo planes y vacantes Asignación de vacantes a entidades y localidades Asignación de vacantes a Centros de Trabajo
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	Los Centros de Trabajo pueden publicar sus Programas de Capacitación y las vacantes que solicitan, desde su inscripción al Programa. Los Centros de Trabajo pueden modificar, dar de baja o sumar Planes de Capacitación, y las vacantes que solicitan, en cualquier momento posterior. En primera instancia, se validan los Programas de capacitación durante la ejecución del subproceso de verificación documental, dentro de los tiempos de ese subproceso. No se tiene información sobre los tiempos para la validación de Programas y vacantes modificadas o posteriores al registro inicial. No se tiene información sobre los tiempos para la asignación de vacantes a las entidades, localidades y Centros de Trabajo.
	<b>Personal</b>	El personal de la DGAT (Área de Verificación Digital) hace la validación inicial de los Planes de Capacitación, y para ello no se reportan problemas de suficiencia.



Proceso:		2.3 Publicación de vacantes
		El personal de la DGOI determina el número de vacantes que se asigna a cada entidad, localidad y Centro de Trabajo. El personal de la DGAT (Área de Verificación Digital) hace la validación de las vacantes solicitadas por el Centro de Trabajo tomando en cuenta la información sobre disponibilidad o asignación de vacantes.
	<b>Recursos financieros</b>	La asignación de vacantes a cada entidad, localidad y Centro de Trabajo depende de la disponibilidad de recursos financieros y de la planeación presupuestal.
	<b>Infraestructura</b>	Todas las tareas de este subproceso que se realizan de manera digital desde oficinas centrales tienen el soporte adecuado de infraestructura.
	<b>Otros</b>	En aquellas localidades con difícil acceso a las tecnologías, el personal de las entidades apoya a los Centros de Trabajo a dar de alta sus Planes de Capacitación.
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Planes de Capacitación validados. Vacantes disponibles, asociadas a Programas de capacitación, a los que los jóvenes pueden postularse.
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	2.4 Postulación y vinculación
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Estos productos son indispensables para que los Jóvenes puedan consultar las vacantes que realmente están disponibles para su postulación.
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	Los subprocesos para dar de alta y modificar Programas de capacitación y para validarlos están soportados por la Plataforma.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información técnica y administrativa sobre los Programas de capacitación y el número de vacantes solicitadas. Información administrativa sobre la asignación de vacantes
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	La información del proceso es potencialmente útil para conocer la tasa de asignación de vacantes solicitadas sobre vacantes asignadas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Las oficinas de las entidades no tienen certidumbre sobre las vacantes que podrán ser asignadas a los Centros de Trabajo de la entidad.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		El proceso es indispensable para que los Jóvenes puedan consultar y postularse únicamente a vacantes que están asignadas y con Planes de Capacitación debidamente validados.

## 2.4 Postulación de aprendices y vinculación

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Postulación	Joven	Ingresa a la Plataforma Digital del Programa JCF	
	Postulación	DGCMP	Ajusta oferta de Capacitación para el Joven	
2	Postulación	Joven	Identifica la oferta de Capacitación	
3	Postulación	Joven	Revisa los Planes de Capacitación de las ofertas	
4	Postulación	Joven	Elige vacante y descarga Ficha de Registro	
5	Postulación	DGCMP	Notifica al Centro de Trabajo la postulación	
6	Vinculación	Joven	Contacta al representante del Centro de Trabajo	
7	Vinculación	Joven	Agendan y realizan encuentro	
8	Vinculación	Representante del Centro de Trabajo	Define postulación del Joven	
	Vinculación	Representante del Centro de Trabajo	¿Declina postulación?	
9	Vinculación	Representante del Centro de Trabajo	Libera la vacante	Pasa a actividad 10
	Vinculación	Representante del Centro de Trabajo	¿Acepta Postulación?	
10	Vinculación	Representante del Centro de Trabajo	Notifica al joven	
11	Vinculación	Joven	Inicia Capacitación o busca nueva vacante	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:		2.4 Postulación y vinculación
Subprocesos:		2.4.1 Postulación 2.4.2 Vinculación
Documentos del proceso		Reglas de operación
Actores del proceso		Jóvenes Centros de Trabajo
Límites	<b>Inicio</b>	Entrar a Plataforma. Consulta de vacantes
	<b>Fin</b>	Emisión de la Ficha de registro
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	2.3 Publicación de vacantes 2.11 Procesos de la Plataforma
	<b>Insumos</b>	Lista de vacantes validadas y disponibles, asociadas a Planes de Capacitación validados, adecuadas al joven
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	El joven inscrito tiene 360 días para elegir un Centro de Trabajo. (Se reportan algunos cuellos de botella para el registro o formalización de la selección del Centro de Trabajo). No pueden aplicar a otros mientras el Centro de Trabajo no lo acepten o rechacen (“secuestrar el perfil”). Comunicación automática
	<b>Personal</b>	En las estrategias o iniciativas especiales de “Captación” y de “Vinculación”, el personal de las entidades y de oficinas móviles interactúa con Centros de Trabajo y jóvenes para su vinculación. Conminar a Centros de Trabajo a aceptar o declinar (marginal)
	<b>Recursos financieros</b>	No Aplica
	<b>Infraestructura</b>	Estos subprocesos se ejecutan primordialmente de manera digital. La entrevista del joven en el Centro de Trabajo es presencial.
	<b>Otros</b>	
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Ficha de registro Estatus de “joven aprendiz”
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	2.5 Capacitación
	<b>¿Sirven de insumo para el</b>	Este proceso genera el producto central del Programa, que es la relación de aprendizaje en el trabajo entre los jóvenes y los Centros de Trabajo

Proceso:		2.4 Postulación y vinculación
	<b>proceso siguiente?</b>	
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma. El proceso de postulación y vinculación sólo puede ejecutarse cuando se abre la Plataforma al haber disponibilidad presupuestal para la entidad y localidad. . Es necesaria una comunicación ágil y oportuna para avisar a los jóvenes y Centros de Trabajo sobre el momento de apertura de la Plataforma y por ende la posibilidad de ejecutar el proceso.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Elección de los jóvenes de un Centro de Trabajo y un Plan de capacitación.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Potencialmente, la información serviría para medir la tasa de aceptación de jóvenes por parte de los Centros de Trabajo y los tiempos que llevan a los jóvenes el elegir un Centro de Trabajo y Programa de Capacitación.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		De manera general, este proceso se ejecuta entre los jóvenes y Centros de Trabajo. El personal de las localidades no conoce bien las determinaciones de disponibilidad de vacantes, por lo que no saben cuándo se abre la Plataforma para la postulación de jóvenes. El personal del Programa participa activamente en las estrategias o iniciativas especiales de “Captación” y “Vinculación”
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este proceso genera el producto central del Programa, que es la relación de aprendizaje en el trabajo entre los jóvenes y los Centros de trabajo

## 2.5 Capacitación

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Desarrollo de la capacitación	DGCMP	Cambia su estatus a Aprendiz en capacitación	
2	Desarrollo de la capacitación	Joven	Se presenta al Centro de Trabajo	
3	Desarrollo de la capacitación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Repasa con el Joven las bases de la capacitación	
4	Desarrollo de la capacitación	Joven	Acepta el Reglamento del Centro de Trabajo	
5	Desarrollo de la capacitación	Joven	Inicia Capacitación	
6	Desarrollo de la capacitación	Joven	Ejecuta las actividades del Plan de capacitación	Pasa a actividad 17
7	Evaluación	Joven	Ingresa a la Plataforma y realiza evaluación	
	Evaluación	Joven	¿Desea continuar con la capacitación ¿	
8	Evaluación	Joven	Continúa	Pasa a actividad 17
	Evaluación	Joven	¿No desea continuar con la capacitación ¿	
9	Desvinculación	Joven	Solicita su desvinculación del Centro de Trabajo	
10	Desvinculación	Joven	Notifica sobre la desvinculación del Centro de Trabajo	
11	Desvinculación	Joven	En su caso, inicia nueva postulación	Pasa a proceso 2.4
12	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Ingresa a la Plataforma y realiza evaluación	
	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	¿No desea desvincular al Aprendiz de la Capacitación?	
13	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Continúa	Pasa a actividad 17
	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	¿Desea desvincular al Aprendiz de la Capacitación?	
14	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Solicita desvinculación del Joven	
15	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Notifica desvinculación del Joven	
16	Desvinculación	Tutor o representante del Centro de Trabajo	Actualiza sus vacantes	Pasa a proceso 2.3
17	Fin de la capacitación	Joven	Recibe Carta de Acreditación (Parcial)	
17	Fin de la capacitación	Joven	Recibe Constancia de Capacitación (12 meses)	

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
17	Fin de la capacitación	Joven	Ingresa a Portal de empleo	
17	Fin de la capacitación	Joven	Es contratado por el Centro de Trabajo	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:		2.5 Capacitación
Subprocesos:		2.5.1 Desarrollo de la capacitación 2.5.2 Evaluación 2.5.3 Desvinculación 2.5.4 Fin de la capacitación
Documentos del proceso		Reglas de Operación
Actores del proceso		Jóvenes Centros de Trabajo
Límites	<b>Inicio</b>	Presencia del joven en el Centro de Trabajo
	<b>Fin</b>	Cierre del proceso de capacitación Desvinculación (reporte de cierre)
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	2.4 Postulación y vinculación 2.11 Procesos de la Plataforma
	<b>Insumos</b>	Ficha de registro Plan de capacitación
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	El proceso de ejecución del aprendizaje dura doce meses Las evaluaciones de aprendices y de tutores son mensuales
	<b>Personal</b>	El proceso se ejecuta primordialmente por jóvenes y tutores
	<b>Recursos financieros</b>	No Aplica
	<b>Infraestructura</b>	No Aplica

Proceso:		2.5 Capacitación
	<b>Otros</b>	No Aplica
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Evaluaciones de aprendices Evaluaciones de tutores (reporte de cierre)
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	2.4 Postulación y vinculación (para los jóvenes con oportunidad de elegir otra vacante) 2.3 Publicación de vacantes (para el centro de trabajo ante la desvinculación) 2.7 Entrega de beca 2.8 Cobertura del seguro médico del IMSS 2.6 Supervisión
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Sí, este proceso es fundamental para la dispersión de becas, afiliación al IMSS y cierre de la participación del Programa, supervisión
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma Digital. Ahí se registran las evaluaciones, estatus del proceso de capacitación y manejo de salidas.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Resultados del proceso de ejecución de la capacitación Estatus de jóvenes para determinar el pago de beca y afiliación al IMSS
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Es útil para monitorear la permanencia de los jóvenes en un Plan de Actividades Analizar los resultados de las evaluaciones
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		El proceso lo ejecutan los jóvenes y Centros de Trabajo.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Este es el proceso que genera el producto central del Programa

## 2.6 Supervisión

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Planeación y asignación de las visitas	DGOI	Asigna las visitas	
2	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Consulta en la Plataforma los Centros de Trabajo asignados	
3	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Ubica y acude a Centro de Trabajo	
	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	¿Localiza Centro de Trabajo?	
4	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Se identifica ante tutor o Representante Legal mediante QR	Pasa a actividad 6
	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	¿No Localiza Centro de Trabajo?	
5	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Captura y carga evidencias fotográficas	Pasa a actividad 10
6	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Selecciona y aplica cuestionario a Centro de Trabajo	
7	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Selecciona y aplica cuestionario a Aprendiz	
8	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Captura y carga evidencias fotográficas	
9	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Revisa aplicación de Plan de Capacitación	
10	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Finaliza cuestionario	
11	Visita de supervisión	Personal Autorizado por la STPS	Envía resultados y observaciones finales	
12	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Selecciona visita a Centro de Trabajo a revisar	
	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	¿Existen visitas previas?	
13	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Analiza resultados de visitas previas	Pasa a actividad 15
	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	¿No existen visitas previas?	
14	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Identifica información registrada	
15	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Revisa elementos de la visita	
16	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Revisa registro del Centro de Trabajo	
17	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Revisa información de Aprendizices vinculados	
18	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Revisa Evaluaciones	
19	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Revisa Monitor de Aprendizices	



N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
20	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Realiza llamadas a aprendices	
21	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Realiza llamadas a tutores	
22	Revisión de la visita de supervisión	DGOI	Determina visita	
			Fin	

### Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.6 Supervisión	
Subprocesos:	2.6.1 Planeación y asignación de visitas 2.6.2 Visita de supervisión 2.6.3 Revisión de visitas de supervisión	
Documentos del proceso	Reglas de Operación Guía de revisión de visitas de supervisión	
Actores del proceso	Dirección General de Operación e Innovación Direcciones estatales. (Mentores y auxiliares)	
Límites	<b>Inicio</b>	Planeación de visitas
	<b>Fin</b>	Determinación de las visitas
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	Revisión Tercer Check Ejecución de la capacitación
	<b>Insumos</b>	Información del Centro de Trabajo Resultados del Tercer Check Información de los jóvenes aprendices Planes de Capacitación Evaluaciones de Jóvenes aprendices Evaluaciones de tutores
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	Indeterminado (programación ideal a los 4-6 meses)
	<b>Personal</b>	En cada entidad se asignan visitas de supervisión a los Mentores de la nación según parámetros del Programa. Se calcula que el personal actual permite cubrir razonablemente bien las metas de supervisión. La Dirección General de Operación e Innovación verifica y valida la información generada en las visitas de supervisión con su personal de oficinas centrales.

Proceso:		2.6 Supervisión
	<b>Recursos financieros</b>	No aplica
	<b>Infraestructura</b>	Los trabajos de la Dirección General de Operación e Innovación se hacen de manera remota desde oficinas centrales, con una infraestructura que se considera adecuada.
	<b>Otros</b>	Recientemente se dotó de equipos móviles a los Mentores de la nación para hacer las visitas de supervisión, superando el problema anterior de falta de equipos y uso del propio de los Mentores. Se reportan problemas para la movilidad de los Mentores, especialmente en comunidades apartadas.
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Determinación de la visita
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	Cuando la determinación de la visita es positiva (“correcta”), el Centro de Trabajo y sus aprendices continúan con el proceso 2.5 Capacitación.  Cuando la determinación de la visita (primera o segunda en algunos casos) es negativa (“incorrecta”), puede terminar la participación del Centro de Trabajo en el Programa, la desvinculación de Aprendices o la pérdida de una oportunidad de Aprendices (respecto de las 2 oportunidades que tienen de vincularse).
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Cuando la determinación de la visita es positiva (“correcta”), el Centro de Trabajo y sus Aprendices continúan
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	El principal sistema es la Plataforma, complementado por el uso de la aplicación móvil y el equipo de telefonía de los Mentores de la nación.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Resultados de la verificación
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	La información recabada es útil para determinar el cumplimiento de la normativa del Programa por parte de los actores, especialmente de los Centros de Trabajo.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Se identificó que sí es adecuada la coordinación entre actores

Proceso:	2.6 Supervisión
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?	Este proceso es indispensable para asegurar el cumplimiento de la normativa por parte de todos los actores del Programa

## 2.7 Entrega de Beca

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Generación de cuentas bancarias	DGCMP	Genera y envía longitudes y latitudes de aprendices	
2	Generación de cuentas bancarias	Secretaría del Bienestar	Genera y envía designación de sucursales de BABIEN	
3	Generación de cuentas bancarias	DGCMP	Genera un listado para la apertura de cuentas de BABIEN	Pasa a actividad 5 y 8
4	Generación de cuentas bancarias	Banco del Bienestar (Enlace Designado)	Realiza la apertura de las cuentas de BABIEN e informa	Pasa a actividad 9
5	Generación de cuentas bancarias	Dirección General de Programación y Presupuesto	Carga la base de datos en banca en línea BBVA	
6	Generación de cuentas bancarias	Banco BBVA	Genera cuentas de BBVA y reporta	
7	Generación de cuentas bancarias	Dirección General de Programación y Presupuesto	Descarga resultados para BBVA y envía a DGCMP	Pasa a actividad 9
8	Generación de cuentas bancarias	Banco Azteca (Enlace Designado)	Realiza la apertura de las cuentas de Banco Azteca e informa	
9	Generación de cuentas bancarias	DGCMP	Actualiza los datos en la base	Pasa a actividad 18
10	Generación de cuentas bancarias	DGCMP	Vincula tarjetas de Banco Azteca	
11	Generación de cuentas bancarias	Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS	Resguarda tarjetas de Banco Azteca	Pasa a actividad 20
12	Distribución de tarjetas	Banco del Bienestar (Enlace Designado)	Prepara estampación, personalización y etiquetado para tarjetas BABIEN	
13	Distribución de tarjetas	Banco del Bienestar (Enlace Designado)	Envía a Delegaciones para distribución	
14	Distribución de tarjetas	Delegación BABIEN	Distribuye tarjetas de BABIEN	
15	Distribución de tarjetas	Delegación BABIEN	Informa a la DGCMP sobre tarjetas de BABIEN entregadas	
16	Distribución de tarjetas	DGCMP	Autoriza la activación de tarjetas de BABIEN	
17	Distribución de tarjetas	Delegación BABIEN	Activa Tarjetas de BABIEN	Pasa a actividad 22
18	Distribución de tarjetas	DGCMP	Comunica al Aprendiz su cuenta BBVA para su uso	
19	Distribución de tarjetas	Aprendiz capacitación en	Activa tarjeta BBVA en Banca Electrónica	Pasa a actividad 22
20	Distribución de tarjetas	Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS	Entrega tarjetas de Banco Azteca a la DGAT	

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
21	Distribución de tarjetas	DGAT	Entrega tarjetas de Banco Azteca en los municipios	
22	Dispersión de becas	DGCMP	Genera y codifica bases de datos para pago	
23	Dispersión de becas	DGCMP	Envía archivos para dispersión a la DGPP	
24	Dispersión de becas	Dirección General de Programación y Presupuesto	Envía archivos de dispersión a la TESOFE	
25	Dispersión de becas	TESOFE	Realiza dispersión	
26	Dispersión de becas	TESOFE	Informa pagos aceptados y rechazados	
27	Dispersión de becas	DGCMP	Registra pagos efectuados y pagos rechazados	
28	Dispersión de becas	DGCMP	¿Pago rechazado?	
29	Dispersión de becas	DGCMP	Notifica rechazo para corrección de cuenta	
30	Dispersión de becas	DGCMP	¿Pago aceptado?	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.7 Entrega de beca	
Subprocesos:	2.7.1 Generación de cuentas bancarias 2.7.2 Distribución de tarjetas 2.7.4 Dispersión de becas	
Documentos del proceso	Reglas de Operación Manual operativo de dispersión de becas para beneficiarios	
Actores del proceso	Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma Dirección General de Operación e Innovación Dirección General de Programación y Presupuesto	
Límites	<b>Inicio</b>	Alta en bancos
	<b>Fin</b>	Pago de beca
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	Procesos de la Plataforma Ejecución de la capacitación
	<b>Insumos</b>	Información de Aprendices en Capacitación

Proceso:		2.7 Entrega de beca
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	El tiempo es adecuado para el proceso que corre con BBVA y Banco Azteca; no obstante, respecto de BABIEN, se apreció un aumento importante en el número de actores del proceso, incluida la Secretaría del Bienestar y sus Delegaciones, que incrementan el tiempo del proceso. Esto se confirmó con las opiniones de campo, que señalaron retrasos en los procesos vinculados con esta Institución.
	<b>Personal</b>	Existe un requerimiento importante de personal en la actividad de entrega de tarjetas, excepto de las del banco BBVA, cuyo trámite se encuentra digitalizado (tarjetas digitales). En los casos de Banco Azteca y BABIEN, se advierte una mayor complejidad logística, el primero por la entrega de tarjetas por parte de la DGAT y el segundo por la utilización de la infraestructura delegacional. En resumen, el personal que se asigna permite el cumplimiento adecuado de trámites, no obstante, pudiera tener un impacto en la eficiencia de los recursos y la oportunidad de las entregas.
	<b>Recursos financieros</b>	No Aplica
	<b>Infraestructura</b>	En este rubro, destaca la infraestructura tecnológica, tanto de la Unidad del Programa como la de los bancos. Esto permite el cumplimiento eficaz de algunos de los pasos del proceso, como los de la generación de cuentas, por ejemplo.
	<b>Otros</b>	No Aplica
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Cuentas bancarias. Tarjetas digitales o físicas. Dispersión de recursos en las cuentas.
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	Inscripción de beneficiarios. Al mantenerse activo y legible para obtener el beneficio. Capacitación. Sobre todo, con el subproceso de evaluación / desvinculación.
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	No, la entrega de este beneficio corre en paralelo con el proceso de seguro médico del IMSS, ambos como beneficios del Programa, pero que no son insumo directo para otros procesos.

Proceso:		2.7 Entrega de beca
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma. Sistemas para generación de latitudes y longitudes. Bases de datos, tanto para solicitudes de cuentas bancarias como de dispersión de recursos. Sistemas de los Bancos.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Resultado de cuentas bancarias aperturadas. Tarjetas entregadas. Recursos dispersados.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, en tanto se conoce la cantidad y periodicidad de las dispersiones realizadas a los jóvenes aprendices.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		De acuerdo con el proceso sí se advierte una coordinación adecuada con los actores que intervienen ya que es de los procesos que más participantes tiene. Por un lado, existe la complejidad de interactuar con 3 bancos con procesos distintos, adicionalmente de áreas internas como la DGPP y externas como la TESOFE. También se pudo notar, que este es uno de los procesos que cuenta con su documentación formal, como son los Manuales de Procedimientos.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, de hecho, es uno de los factores determinantes para motivar la capacitación de los jóvenes y su permanencia durante el periodo de vigencia individual.

## 2.8 Cobertura del seguro médico del IMSS

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Incorporación al IMSS	Aprendiz en capacitación	Ingresar datos en la Plataforma del PJCF	
2	Incorporación al IMSS	DGCMP	Busca NSS de los aprendices en Plataforma	Pasa a actividad 10
3	Incorporación al IMSS	DGCMP	¿No Encuentra el NSS?	
4	Incorporación al IMSS	DGCMP	Busca NSS en el web service IMSS	
5	Incorporación al IMSS	DGCMP	¿No cuenta con NSS?	

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
6	Incorporación al IMSS	DGCMP	Solicita NSS no encontrados al IMSS (correo)	
7	Incorporación al IMSS	DGCMP	¿No cuenta con NSS?	
8	Incorporación al IMSS	Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS	Genera NSS por primera vez y envía	Pasa a actividad 10
9	Incorporación al IMSS	DGCMP	¿Encuentra el NSS?	
10	Incorporación al IMSS	Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS	Elabora, codifica y envía base de datos para aprobación (Alta)	
11	Incorporación al IMSS	Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS	Aprueba base de datos enviada	
12	Incorporación al IMSS	DGCMP	Actualiza en Plataforma conforme a base de datos aprobada	
13	Alta del Aprendiz	Aprendiz capacitación en	Investiga en página IMSS clínica correspondiente	
14	Alta del Aprendiz	Aprendiz capacitación en	Genera e imprime vigencia de derechos en app IMSS	
15	Alta del Aprendiz	Aprendiz capacitación en	Solicita credencial en la clínica	
16	Renuncia al Seguro Médico	Aprendiz capacitación en	¿No desea conservar el seguro médico?	
17	Renuncia al Seguro Médico	Aprendiz capacitación en	Renuncia al servicio mediante formato	Pasa a actividad 20
18	Renuncia al Seguro Médico	Aprendiz capacitación en	¿Desea conservar el seguro médico?	
19	Renuncia al Seguro Médico	Aprendiz capacitación en	Utiliza por periodo otorgado	
20	Baja del IMSS	DGCMP	Prepara y envía solicitudes de baja de Aprendices	
21	Baja del IMSS	Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS	Genera semanalmente Informes de altas y bajas	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.8 Seguro médico del IMSS
Subprocesos:	2.8.1 Incorporación al IMSS 2.8.2 Alta del aprendiz 2.8.3 Renuncia al seguro médico 2.8.3 Baja del IMSS



Proceso:		2.8 Seguro médico del IMSS
Documentos del proceso		Reglas de Operación Manual operativo de seguro médico para beneficiarios
Actores del proceso		Aprendiz en capacitación Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma del Programa Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS
Límites	<b>Inicio</b>	Alta de información por parte de Joven Aprendiz / búsqueda de NSS
	<b>Fin</b>	Informes de Altas y bajas del IMSS
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	Postulación y Vinculación (Joven Vinculado) Capacitación (Aprendiz en capacitación-vigente) (Evaluación – No desvinculado)
	<b>Insumos</b>	Estatus de Aprendiz en capacitación Estatus de Joven – No desvinculado NSS
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	El tiempo es suficiente. En la revisión de Manuales del 2021 y 2022, se encontró una modificación que impacta en el tiempo para concretar el alta, no obstante, se interpreta que finalmente beneficia a los responsables del Programa y a los Aprendices. Aun así, los jóvenes pueden hacer uso de los beneficios del seguro médico si realizaran el trámite por su cuenta en esta ventana corta de tiempo.
	<b>Personal</b>	Personal principalmente de la DGCMP y la Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS (DBI). Se aprecia, al igual que en la mayoría de los procesos, el apoyo de tecnologías de la información y comunicaciones que apoyan automatizando pasos del proceso.
	<b>Recursos financieros</b>	Los requeridos para pagar las cuotas del IMSS de los jóvenes.
	<b>Infraestructura</b>	Como ya se mencionó, el uso de tecnologías de la información y comunicación es muy importante, tanto la plataforma del Programa como la del IMSS, apoyan de una manera sustancial el proceso.

Proceso:		2.8 Seguro médico del IMSS
	<b>Otros</b>	No Aplica
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	En algunos casos NSS de los jóvenes. Informes del IMSS sobre altas y bajas, así como estadísticas en este sentido.
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	No Aplica
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	No, este es un caso parecido al del beneficio de entrega de Beca, que no son insumo operativo de otros procesos, sino un insumo informativo para el monitoreo de sus metas estratégicas.
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	Plataforma del PJCF Plataforma del IMSS
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Sobre movimientos de altas y bajas. Aprendices que reciben activamente el seguro médico del IMSS. Jóvenes que lo recibieron en algún periodo.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, sobre el cumplimiento de las metas estratégicas del Programas.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí. De la revisión se aprecia una coordinación adecuada, tanto de las áreas responsables, como de las áreas operativas a cargo, como son la Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS y la Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Sí, ya que es de los procesos fundamentales del Programa, con soporte directo en las Reglas de Operación.

Como se mencionó anteriormente, los procesos 2.9 Procesos de la oficina móvil y el 2.10 Procesos de la Plataforma, no fueron incorporados debido que al momento del análisis el equipo consultor no detectó la información correspondiente como (actividades, pasos, actores y recursos, todos los anteriores de forma certera y completa), sin embargo, al final del proyecto se tuvo conocimiento que el área sí cuenta con un manual de Oficina Móvil.

## 2.11 Contraloría Social y peticiones ciudadanas

Descripción del Proceso:

N°	Bloque/Subproceso	Actor	Actividad	Secuencia Alternada
1	Comités de contraloría social	DGOI	Define metas de CCS	
2	Comités de contraloría social	Personal estatal	Invita a jóvenes aprendices a formar el CCS	
3	Comités de contraloría social	Jóvenes aprendices	Aceptan participar en el CCS	
4	Comités de contraloría social	Director Estatal	Implementa pláticas de Contraloría Social	
5	Comités de contraloría social	Jóvenes aprendices	Contestan Cuestionario de Contraloría Social	
6	Comités de contraloría social	Jóvenes aprendices	Firman actas de contraloría social	
7	Comités de contraloría social	Personal estatal	Incorpora y sistematiza la documentación	
8	Comités de contraloría social	Personal estatal	Reporta la información al Sistema Informático de Contraloría Social	
9	Comités de contraloría social	Personal estatal	Envía documentación de CCS a DGOI	
10	Comités de contraloría social	DGOI	Incorpora y sistematiza la información	
			Fin	

Ficha de análisis del Proceso:

Proceso:	2.12 Contraloría Social y peticiones ciudadanas
Subprocesos:	No hay subprocesos
Documentos del proceso	Reglas de operación Manual operativo de peticiones ciudadanas

Proceso:		2.12 Contraloría Social y peticiones ciudadanas
Actores del proceso		Participantes del Programa o terceros Órgano Interno de Control Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro Direcciones de la UPJCF Dirección General de Operación e Innovación Dirección de lo Contencioso u Oficina de Representación Federal del Trabajo
Límites	<b>Inicio</b>	Queja en el SIDECE o manifestación de querer interponer denuncia por presuntas irregularidades
	<b>Fin</b>	Respuesta a interesado o a autoridad competente
Insumos	<b>Procesos de los que recibe insumos</b>	No recibe directamente de otro proceso, sino de los actores involucrados en todo el Programa.
	<b>Insumos</b>	Dicho y/o pruebas de presuntos incumplimientos a las Reglas de Operación del Programa.
¿Los insumos y recursos son suficientes y adecuados?	<b>Tiempo</b>	Los tiempos se encuentran dispuestos al desahogo del proceso ya establecido para estos efectos, que es común en la administración pública federal, en su parte de control.
	<b>Personal</b>	Todas las direcciones de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, así como áreas soporte en asuntos contenciosos, como el área jurídica, y la de control, como el Órgano Interno de Control.
	<b>Recursos financieros</b>	No Aplica
	<b>Infraestructura</b>	Infraestructura del OIC, como el SIDECE o los medios físicos que pone a disposición de los quejosos, para facilitar la interposición de su queja o denuncia.
	<b>Otros</b>	No Aplica
Productos	<b>Productos del Proceso</b>	Respuesta y pruebas probatorias que responden a las quejas o denuncias interpuestas.
	<b>Procesos que reciben los productos</b>	Los propios del Órgano Interno de Control, aunque no forman parte directa del entramado operativo del Programa.

Proceso:		2.12 Contraloría Social y peticiones ciudadanas
	<b>¿Sirven de insumo para el proceso siguiente?</b>	Pudiera ser si se comprobara un proceso de colusión que derivara en la suspensión de derechos de alguno de los actores participantes del Programa.
Sistemas de información	<b>Sistema(s) empleado</b>	SIDEC. Plataforma del Programa que pudiera proveer de información relacionada con alguno de los casos presentados.
	<b>Tipo de información recolectada</b>	Información sujeta al manejo con el tratamiento de los procesos de investigación y de protección de datos personales, en su caso.
	<b>¿Sirve de información para el monitoreo?</b>	Sí, sobre todo para la detección de desviaciones significativas que pudieran entorpecer los resultados del Programa o generar una percepción perjudicial en términos del uso del Programa por parte de los participantes.
¿Es adecuada la coordinación entre actores para la ejecución del proceso?		Sí, en tanto se refieren a procesos que cuentan con tiempos obligatorios de atención seguidos por el OIC.
¿El proceso es pertinente para el cumplimiento de los objetivos?		Es un proceso de control, que es importante, pero que no se relaciona de manera directa con la generación de los resultados del Programa, aunque sí apoya a la transparencia, el control como se dijo y posibles ajustes que minimicen riesgos potenciales.

## 6.4 Descripción a profundidad de los procesos

Como parte del análisis realizado a los procesos, se realizó un tercer paso en el que se conjunta el trabajo de gabinete con el trabajo de campo, enfocado a los pasos del proceso. En este paso se realizaron diversas matrices que relacionan los diversos factores de análisis con las actividades específicas de cada proceso. En este esquema además se incluye una descripción detallada de las actividades, con el fin de contar con una relatoría completa de las actividades.

Las variables analizadas son:

- Tiempo de actividad.- Se estima un tiempo para la realización puntual de la actividad.
- Tiempo de proceso.- Se estima el tiempo que toma dicha actividad en completarse, independientemente del tiempo de ejecución. Esto puede incluir tiempos de planeación o espera para concretar la actividad por completo y posibilitar que se inicie la siguiente.
- Cuello de botella (demora).- Se señala en todo caso qué puede ocasionar una demora en el proceso.
- Personal.- Se señala el factor humano que interviene en la actividad y en su caso observaciones sobre éste.
- Recursos.- Se señalan, en la medida de lo posible, los recursos materiales utilizados y en su caso observaciones sobre ellos.
- Infraestructura.- Se señalan, en la medida de lo posible, las estructuras macro (pudieran ser bienes muebles o algunos inmuebles de producción) utilizada en la actividad y, en su caso, observaciones sobre ella.
- Sistemas. Se señalan los sistemas informáticos que intervienen en la actividad.
- Indicadores.- Se señala la existencia o ausencia de indicadores y, en su caso, aquellos puntos en los que resulta más relevante medir, para efectos de monitoreo y mejora de la actividad.
- Coordinación.- Se señalan aquellas relaciones de coordinación relevante y/o sus retos, asimismo, en su caso, recomendaciones sobre la ausencia o reforzamiento de la misma.

A continuación, se incluyen las matrices de análisis para cada uno de los once procedimientos que se han descrito antes, asimismo, se integran al final de cada una de ellas, un extracto de la matriz en donde se puede ver de manera puntual: la actividad, el hallazgo que es su caso se haya encontrado y sea relevante, y la recomendación que, en su caso, se emita por parte de este equipo consultor.



## 2.1 Inscripción de jóvenes

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	El joven ingresa al Sitio Oficial del Programa JCF de acuerdo con la información recibida, ya sea por el Tutor, oficina móvil o personal autorizado por la STPS.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	De acuerdo con interés de los jóvenes.	No	Joven. Personal autorizado o por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	1. Es necesario conocer de manera clara el o los mecanismos que utiliza la UPJCF con los Estados para difundir el Programa. 2. Es necesario esquematizar y controlar la participación de los Mentores, oficinas móviles u otros, para apoyar a los jóvenes en el proceso de registro.
2	EL joven realiza la declaración bajo protesta de decir verdad en la Plataforma Digital del Programa JCF	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado o por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.				
3	El joven registra su CURP en el formulario la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
4	La DGCMF, como responsable de la plataforma del Programa JCF, verifica la CURP del Joven mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	N.A.	N.A.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
5	El joven registra su Correo Electrónico en el formulario la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
6	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, verifica el Correo Electrónico del Joven mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	N.A.	N.A.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
7	El joven registra sus datos generales en el formulario la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					constante.	rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.				
8	El Joven genera un Folio de Registro mediante la plataforma, eligiendo esta opción dentro del Sitio, junto con éste se desplegará un código QR, que le permitirá al Joven utilizarlo para la captura de su foto.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
9	Una vez que se ha realizado el registro, el Joven confirma sus Datos Generales, con el fin de continuar con el proceso de registro.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
10	Una vez verificados sus datos, el Joven envía sus Documentos mediante la Plataforma, mediante el comando electrónico que le permite realizar esta acción automatizada.  En tanto se realiza la revisión de los documentos, en el momento el Joven pasa a la actividad de ubicación de domicilio, citada en la casilla 14.	5 mins.	En caso de contar con los documentos será conforme al "tiempo de actividad". No obstante, se prevé que en este paso, el Joven se entere por primera vez los documentos	Sí	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
			s requeridos. En este caso se creará una demora o pausa del proceso, mientras que el joven toma tiempo anterior o a partir de este momento para obtener y digitalizar sus documentos.			acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.				
11	Como paso consecuente, pero no necesariamente de manera inmediata, el personal asignado por la DGAT (Área de Verificación Digital), revisa y califica los documentos, tomando en cuenta que estos cumplan con lo estipulado en la Reglas de Operación.	15 mins.	Entre 1 y 15 días.	Sí (No obstante, corresponde con los plazos establecidos en las ROP)	Verificador asignado por el Programa.	a) Teléfono inteligente para caso del verificador, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo.				
	Como una posibilidad de la actividad anterior (11) la DGAT (Área de Verificación Digital), determina que es necesario que se atiendan omisiones o correcciones por parte del joven para tener por totalmente satisfecho su registro.	Mismos que la actividad 11	Mismos que la actividad 11	No	Verificador asignado por el Programa.	a) Teléfono inteligente para caso del verificador, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
12	El Joven recibe notificación para subsanar errores u omisiones, en este caso, se da a la tarea de buscar la manera de corregir la información o documento o corregir la información faltante o equivocada.	15 mins.	Depende del Joven y la complejidad que le requiera al joven reponer los documentos erróneos o las fallas cometidas. En este paso se puede experimentar un nuevo tiempo de demora o pausa por parte del proceso.	Sí	Verificador asignado por el Programa.	a) Teléfono inteligente para caso del verificador, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	Como una posibilidad de la actividad 11 la DGAT (Área de Verificación Digital), determina que no es necesario que se atiendan omisiones o correcciones por parte del joven para tener por totalmente satisfecho su registro.	Mismos que la actividad 11	Mismos que la actividad 11	No	Verificador asignado por el Programa.	a) Teléfono inteligente para caso del verificador, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						C) En su caso computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo.				
13	En caso de que la DGAT (Área de Verificación Digital) determine que no es necesario que se atiendan omisiones o correcciones o que éstos hayan sido atendidos y/o corregidos por el Joven, esa Unidad Valida los Documentos en el Sistema.	Mismos que la actividad 11	Mismos que la actividad 11	No	Verificado o asignado por el Programa.	a) Teléfono inteligente para caso del verificador, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
14	Como paso posterior a la actividad 10 considerando una fluidez ininterrumpida en el proceso, el Joven Localiza la Ubicación de su	2 mins. Tiempo de actividad	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la	a) Teléfono inteligente para caso del joven,	Plataforma del Programa Jóvenes	Plataforma del Programa Jóvenes	No se tiene registro de indicadores	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	Domicilio en el Sistema, mediante el mecanismo automatizado que esta integra.	inmediato.			STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Construyendo el Futuro	Construyendo el Futuro	s en esta actividad.	
15	Cumplido todo lo anterior, el Joven acepta los términos y condiciones en el sistema, mediante mecanismo para dicho efecto, una vez seleccionada la opción anterior obtiene Carta Compromiso para participar en el Programa.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado o por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						móviles. Sin costo.				
16	El Joven autoriza el uso de sus datos personales, de acuerdo con las restricciones legales que establece la declaratoria estipulada en el Sistema.	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, notifica al Joven sobre el término de su registro y cambia su estatus a "Joven ..."	2 mins. Tiempo de actividad inmediato.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado o por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
1	El joven ingresa al Sitio Oficial del Programa JCF de acuerdo con la información recibida, ya sea por el Tutor, oficina móvil o personal autorizado por la STPS.	No se tienen claros los mecanismos de difusión que llegan a los jóvenes para motivarles a que se inscriban al programa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formalizar el programa de difusión, con todos sus elementos, alcances, metas, mecanismo, indicadores, por mencionar algunos.</li> <li>2. Crear un procedimiento formal y sistemático de asistencia a Jóvenes para la inscripción (O documentarlo en caso de que exista, como es el caso del perifoneo y los volantes actuales.).</li> <li>3. Es necesario tener políticas o protocolos estandarizados de atención a los jóvenes para la inscripción. En este sentido se podría tratar, por medio de documentos escritos sencillos, homologar la información que se brindan en todos los canales para que sea consistente. En este sentido, algo más evolucionado podría ser algo similar a una estrategia multicanal, en donde no importante el medio, el usuario, beneficiario (cliente en el caso de las empresas) tiene el mismo nivel de contacto e información por cualquier media que se acerque, en este caso a la institución.</li> </ol>
3	El joven registra su CURP en el formulario de la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	Desencadena un proceso a parte para que el joven conozca u obtenga su CURP/le requerirá recursos informáticos e internet para obtener de la página de SEGOB.	X

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
10	<p>Una vez verificados sus datos, el Joven envía sus Documentos mediante la Plataforma, mediante el comando electrónico que le permite realizar esta acción automatizada.</p> <p>En tanto se realiza la revisión de los documentos, en el momento el Joven pasa a la actividad de ubicación de domicilio, citada en la casilla 14.</p>	<p>Desencadena un proceso a parte para que el joven cuente con su documentación en formato digital / Le requerirá un medio tradicional de digitalización que puede encontrar en café internet y oficina o su teléfono celular, en caso de que cuente con estas funcionalidades.</p>	X
11	<p>Como paso consecuente, pero no necesariamente de manera inmediata, el personal asignado por la DGAT (Área de Verificación Digital), revisa y califica los documentos, tomando en cuenta que estos cumplan con lo estipulado en la Reglas de Operación.</p>	<p>En este paso se registra una demora de entre 1 y 15 días por parte del revisor, representando una demora/Cuello de botella. Esta se ha estipulado como "normal" dentro del proceso por parte de los que intervienen en el proceso.</p>	X
12	<p>El Joven recibe notificación para subsanar errores u omisiones, en este caso, se da a la tarea de buscar la manera de corregir la información o documento o corregir la información faltante o equivocada.</p>	<p>Dependiendo del error u omisión detectado, este paso puede generar una pausa en el proceso, en tanto el Joven atiende el requerimiento necesario y en caso de que esté interesado en terminarlo.</p>	X
14	<p>Como paso posterior a la actividad 10 considerando una fluidez ininterrumpida en el proceso, el Joven Localiza la Ubicación de su Domicilio en el Sistema, mediante el mecanismo automatizado que esta integra.</p>	<p>Este paso provoca que exista un subproceso en paralelo que deja al Joven en una indefinición temporal, ya que mientras termina su registro en el sistema, tiene que esperar a la revisión de su información para poder cambiar de estatus y pasar al siguiente proceso.</p>	X

## 2.2 Inscripción de Centros de Trabajo

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	Representante del Centro de Trabajo ingresa al Sitio Oficial del Programa JCF, ya sea por sí o con la asistencia de personal autorizado por la STPS	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
2	Representante del Centro de Trabajo Selecciona el tipo de registro diferenciando entre los tipos de Centros de trabajo elegibles en la Plataforma Digital del Programa JCF.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
3	El Representante del Centro de Trabajo registra el RFC en el formulario de la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
4	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, verifica el RFC del Centro de Trabajo, mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
5	El Representante del Centro de Trabajo registra su CURP en el formulario de la Plataforma Digital del Programa RFC, incluido para tal efecto.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
6	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, verifica la CURP del Representante del Centro de Trabajo, mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
7	El Representante del Centro de Trabajo registra su Correo Electrónico en el formulario de la Plataforma Digital del Programa RFC, incluido para tal efecto.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente,	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					con una constante.	con Internet.				
8	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, verifica el Correo Electrónico del Representante del Centro de Trabajo, mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
9	El Representante del Centro de Trabajo registra datos generales en el formulario de la Plataforma Digital del Programa JCF, incluido para tal efecto.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
10	El Representante del Centro de Trabajo genera Folio de Registro en la Plataforma Digital del Programa JCF.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X



N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
11	Una vez que se ha realizado el registro, el Representante del Centro de Trabajo confirma los Datos Generales, con el fin de continuar con el proceso de registro.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
12	El Representante del Centro de Trabajo ingresa los Documentos solicitados en la Plataforma Digital del Programa JCF.	2 mins.	Inmediato	No	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
13	El Representante del Centro de Trabajo Registra Sucursales en la Plataforma Digital del Programa JCF.	30 mins.	Depende del número de sucursales .	Pudiera registrarse cierta demora en los casos de empresas grandes con varias sucursales .	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
14	El Representante del Centro de Trabajo Ingresa Geolocalización de Sucursales en la Plataforma Digital del Programa JCF, con el mecanismo automatizado incluido para tal efecto.	30 mins.	Depende de la funcionalidad del sistema.	Pudiera registrarse cierta demora en los casos en los que el sistema no realiza la geolocaliz	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente,	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				acción adecuada de las sucursales. Este se observó como un hallazgo de campo.	con una constante.	con Internet.				
15	El Representante del Centro de Trabajo Registra los Planes de Capacitación y n° de vacantes que ha definido anteriormente mediante proceso definido para aportar a los objetivos del Programa.	30 mins.	Dependiendo el tiempo para la definición de los planes.	La realización a conciencia de los Planes de Trabajo y la Definición de las Vacantes podría generar una pausa en el proceso que se justifica en tanto se alinea con los objetivos de capacitación del Programa.	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	Debería considerarse realizar una coordinación formal con el fin de orientar la elaboración de los Planes de Capacitación y asegurar su calidad, y la correcta definición de vacantes.
16	El Representante del Centro de Trabajo da de alta a los tutores y representantes que formarán parte del programa por parte del Centro de Trabajo.	30 mins.	Del número de tutores y representantes a dar de alta.	Pudiera registrarse cierta demora en los casos de empresas grandes	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				con varios tutores y representantes a dar de alta.	considerar con una constante.	inteligente, con Internet.				
17	El Representante del Centro de Trabajo envía registro a través de la Plataforma Digital del Programa JCF.	2 mins.	Inmediato		Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
18	El verificador designado identifica el Centro de Trabajo a verificar digitalmente.	La elección se realiza de forma inmediata, sin embargo, este no es un referente de análisis para el proceso, por la naturaleza misma de la actividad.	Esta actividad está sujeta al procedimiento de planeación del Verificador asignado, por lo que puede tener una demora "aceptada" de entre 1 y 15 días.	Esta actividad está sujeta al procedimiento de planeación del Verificador asignado, por lo que puede tener una demora "aceptada" de entre 1 y 15 días.	Representante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
19	Como paso consecuente, pero no necesariamente de manera inmediata, el verificador asignado por la DGAT (Área de Verificación Digital), revisa y califica los documentos, tomando en cuenta que estos cumplan con lo estipulado en la Reglas de Operación.	15 minutos	Entre 1 y 15 días.	En este paso se registra una demora de entre 1 y 15 días por parte del revisor, representando una demora/Cuello de botella. Esta se ha estipulado como "normal" dentro del proceso por parte de los que intervienen en el proceso.	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
	Como una posibilidad de la actividad anterior (19) es que el verificador determine que es necesario que se atiendan omisiones o correcciones por parte del Centro de Trabajo para tener por totalmente satisfecho su registro.	Mismos que la actividad 19	Inmediato	No	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Sería deseable incorporar indicadores a esta actividad, con el fin de poder tener datos sobre los errores u omisiones recurrentes, con el fin de entrar en un ciclo de mejora	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									continua respecto de los requerimientos a los Centros de Trabajo.	
20	El Representante del Centro de Trabajo recibe notificación para subsanar errores u omisiones, en este caso, se da a la tarea de buscar la manera de corregir la información o documento o corregir la información faltante o equivocada.	Mismos que la actividad 19	Variable, de acuerdo con el tiempo del Representante ante.	Dependiendo de la complejidad y el tiempo del Representante para corregir errores o atender omisiones. En este paso se puede experimentar un nuevo tiempo de demora o pausa por parte del proceso.	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
	Como otra posibilidad de la actividad 19 el verificador determina que no es necesario que se atiendan omisiones o correcciones por parte del Centro de Trabajo para tener por totalmente satisfecho su registro.	Mismos que la actividad 19	Inmediato	No	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso,	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						teléfono inteligente con Internet.				
21	En caso de que el verificador determine que no es necesario que se atiendan omisiones o correcciones o que éstos hayan sido atendidos y/o corregidos por el Representante Legal del Centro de Trabajo, Valida los Documentos en el Sistema.	2 mins.	Inmediato	No	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
22	El mentor de la Nación designado, identifica el Centro de Trabajo a verificar físicamente.	5 mins.	1 a 15 días.	Al igual que en el caso anterior, esta actividad está sujeta al procedimiento de planeación del Mentor asignado, por lo que puede tener una demora "aceptada"	Mentor de la Nación	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro En su caso, es necesario transporte para llegar al Centro de Trabajo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				de entre 1 y 15 días.						
23	El Mentor de la Nación acude al Centro de Trabajo para realizar la visita correspondiente.	Dependiendo de las condiciones de ubicación entre la sede del Mentor de la Nación y el centro de trabajo.	Mismo plazo que el anterior.	Mismo comentario. Es necesario saber si en el plazo de 1 a 15 días está contemplado concretar la visita.	Mentor de la Nación	Se entiende que el Mentor de la Nación tendría que trasladarse usando sus propios medios, situación que puede menguar su situación económica y/o generar alguna precariedad laboral.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. En su caso, es necesario transporte para llegar al Centro de Trabajo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
24	El Mentor de la Nación registra resultados y evidencias solicitadas en la plataforma y envía por medio del sistema.	Podría variar dependiendo la disponibilidad del Centro de Trabajo y condiciones del mismo.	Mismo que actividad 22	No	Mentor de la Nación	Se entiende que el Mentor de la Nación tiene que usar sus propios medios electrónicos (teléfono inteligente) para realizar su	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. En su caso, es necesario transporte para llegar al Centro de Trabajo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	Es necesario reforzar la coordinación diaria del Mentor de la Nación con sus superiores para prever y cumplir adecuadamente el rol

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						trabajo, en este caso se podría registrar una situación que puede menguar su condición económica y/o generar alguna precariedad laboral.				de visitas planeadas.
25	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) identifica Centros de Trabajo para revisión en Tercer Check.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Sí, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado. En este sentido el tiempo de ejecución del proceso es mayor al de las actividades que se realizan.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
26	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) revisa datos y vacantes.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X



N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
			estándar de atención establecido por el Programa.			las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.				
27	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) coteja Imágenes que se registraron en el sistema.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
28	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) revisa Planes de Capacitación	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						con Internet.				
29	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) coteja resultados del Mentor de la Nación	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
	Una posibilidad es que el servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) determina que no se cumplen los datos y documentos revisados en Tercer Check, para lo cual enviará notificaciones al verificador y mentor de la nación para repetir ambos procedimientos de revisión.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Es necesario identificar si parte de los posibles errores en esta actividad, tuvieron que ver con la falta o precariedad de las herramientas utilizadas por el verificador y Mentor de la Nación para realizar su trabajo y en su caso identificar cómo podría atenderse.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Sería deseable incorporar indicadores a esta actividad, con el fin de poder tener datos sobre los errores u omisiones recurrentes en las revisiones internas, con el fin de entrar en un ciclo de mejora	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									continúa respecto del procedimiento que realizan tanto los verificadores como los Mentores de la Nación.	
	Otra posibilidad es que el servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) determina que si se cumplen los datos y documentos revisados en Tercer Check, para lo cual procederá la actividad final del proceso.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X
30	El servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital) habilita la plataforma al Centro de Trabajo para que se proceda a la recepción de aprendices.	5 mins.	En función de la programación del servidor público y al estándar de atención establecido por el Programa.	Comentario ya registrado.	Servidor público designado por la DGAT (Área de Verificación Digital)	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso,	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores de esta actividad	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						teléfono inteligente con Internet.				

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
15	El Representante del Centro de Trabajo Registra los Planes Capacitación y n° de vacantes que ha definido anteriormente mediante proceso definido para aportar a los objetivos del Programa.	Esta actividad se cuenta como una más de este proceso, sin embargo, la generación de los Planes de Capacitación y definición de Vacantes, es sustantivo para los fines del programa.	Replantear, documentar y apuntalar el proceso de generación de los Planes de Capacitación y la correcta definición de vacantes, por ser parte sustantiva para alcanzar los fines del programa en cuanto a la capacitación de calidad y la generación de competencias laborales relevantes y útiles para los jóvenes.

24	El Mentor de la Nación registra resultados y evidencias solicitadas en la plataforma y envía por medio del sistema.	Se detectaron indicios de cierta precariedad en las condiciones en las que los Mentores de la nación realizan su trabajo, en el sentido de dejar a ellos la responsabilidad de traslado y de equipo adecuado para cumplir con su función.	Identificar necesidades de recursos e infraestructura para poder remediar la situación de los Mentores de la Nación y tener mejores resultados en sus visitas.
----	---	---	--

### 2.3 Publicación de vacantes

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	El Representante del Centro de Trabajo identifica de forma individual o mediante consenso grupal las necesidades operativas que requieren atenderse y que podrían adecuarse al espíritu del Programa.	En función del esfuerzo del Centro de Trabajo	Puede generar una demora dentro del proceso o anterior al inicio del mismo. La cual es pertinente ya que el diagnóstico debería dar los elementos que motiven la oferta de planes de calidad y la apertura consiente y pertinente de vacantes para el programa.	Sí, aunque más que un cuello de botella es una demora, en este caso deseable para cumplir mejor los fines de capacitación del Programa.	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	X	Incluir indicadores de calidad para esta actividad.	Se debe establecer un proceso de coordinación fuerte con los Centros de Trabajo, de tal forma que sus planes sean ricos en contenido para la atracción de jóvenes, cumplir con sus objetivos y los objetivos del programa.
2	El Representante del Centro de Trabajo identifica de forma individual o mediante consenso grupal los requerimientos para realizar los contenidos del Programa de Capacitación	15 mins.	Mismo día.	No	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de recursos humanos de la empresa, en caso de que	Los propios de uso en oficina.	X	X	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					existan estas.					
3	El Representante del Centro de Trabajo diseña los contenidos del Programa de Capacitación de tal forma que sean atractivos para el joven y que cumplan con los objetivos del programa y sus propios objetivos, de acuerdo con su diagnóstico de necesidades operativas.	En función del esfuerzo del Centro de Trabajo	Puede generar una demora dentro del proceso o anterior al inicio del mismo. La cual es pertinente en cuanto a vincularse de forma directa con la calidad de los planes propuestos a la STPS.	Sí, aunque más que un cuello de botella es una demora, en este caso deseable para cumplir mejor los fines de capacitación del Programa.	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A.	Incluir indicadores de calidad para esta actividad.	Se debe establecer un proceso de coordinación fuerte con los Centros de Trabajo, de tal forma que sus planes sean ricos en contenido para la atracción de jóvenes, cumplir con sus objetivos y los objetivos del programa.
4	Analiza su infraestructura para definir vacantes	En función del esfuerzo del Centro de Trabajo	Puede generar una demora dentro del proceso o anterior al inicio del mismo. La cual es pertinente en cuanto a vincularse de forma directa con la calidad de los planes	Sí, aunque más que un cuello de botella es una demora, en este caso deseable para cumplir mejor los fines de capacitación del Programa.	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de	Los propios de uso en oficina. En su caso de traslado.	Instalaciones de la empresa.	N.A.	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
			propuestos a la STPS.		que existan estas.					
5	El representante del Centro de Trabajo define, con base en sus necesidades, su Programa de Capacitación y su infraestructura, las vacantes que de manera real y consciente necesita solicitar la Programa.	1 hr.	Un día.	No	Representante ante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	Los propios de uso en oficina.	Instalaciones de la empresa.	N.A.	X	X
6	El representante del Centro de Trabajo ingresa al Sitio Oficial del Programa JCF, ya sea por sí o con la asistencia de personal autorizado por la STPS	2 mins.	Inmediato	No	Representante ante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	X	X
7	El Representante del Centro de Trabajo ingresa en la Plataforma Digital del Programa JCF su Programa de Capacitación	5 mins	Inmediato	No	Representante ante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la	a) Computadora con acceso a internet. B) En su	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	X	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	caso, teléfono inteligente, con Internet.		yendo el Futuro		
8	El Representante del Centro de Trabajo ingresa sus vacantes en la Plataforma Digital del Programa JCF su Programa de Capacitación	6 mins	Inmediato	No	Representante ante del Centro de Trabajo. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	X	X
9	El servidor público designado para realizar la verificación, revisa conforme a normativa y los nuevos elementos de calidad del Programa de Capacitación y la solicitud de apertura de vacantes.	30 mis.	Actual inmediato, sin embargo, podría ampliarse de acuerdo con esta propuesta.	Pudiera requerir más tiempo del actual, con el fin de juzgar la calidad del Programa de Capacitación y la solicitud de apertura de vacantes.	Verificador	a) Computadora con acceso a internet de oficina de la STPS o las de oficinas móviles. Sin costo B) En su caso, teléfono inteligente con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Deberán integrarse indicadores para valorar esta nueva actividad del proceso.	Será necesario prever un nuevo procedimiento y criterios para la valoración de calidad de los Planes de Capacitación y la solicitud de apertura de vacantes.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	Una posibilidad es que el servidor público designado para realizar la verificación no apruebe el Programa de Capacitación o la solicitud de apertura de vacantes y notifique mediante el sistema al Representante del Centro de Trabajo.	2 mins.	Inmediato	No	X	X	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	X	X
7	Representante del Centro de Trabajo atiende observaciones, en su caso y envía nuevamente mediante el sistema.	30 mins.	Depende de la cantidad de esfuerzo que le implique a Centro de Trabajo realizar los cambios.	Pudiera requerir más tiempo del actual, con el fin de juzgar la calidad del Programa de Capacitación y la solicitud de apertura de vacantes.	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Deberán integrarse indicadores para valorar esta actividad del proceso.	X
	Otra posibilidad es que el servidor público designado para realizar la verificación no apruebe el Programa de Capacitación o la solicitud de apertura de vacantes.		Inmediato	No	X	X	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
8	El Representante del Centro de Trabajo espera notificación vía la plataforma, sobre la Postulación de un joven.	En función del interés de los jóvenes de postularse.	En función del interés de los jóvenes de postularse.	Se genera una demora en tanto un joven se interesa en el Centro de Trabajo. Si bien no puede tenerse un dato certero, podrían obtenerse tiempos promedio en que esto sucede.	X	X	X	X	Deberán integrarse indicadores para valorar esta actividad del proceso y contar con los tiempos promedio que un Centro de Trabajo podría esperar, para fines estadísticos o de comunicación al Centro de Trabajo.	X
9	El Representante del Centro de Trabajo y el joven inician Capacitación y desarrollan conforme al Programa de Capacitación.	X	Tomar tiempos del proceso de capacitación.	X	X	X	X	X	X	X
10	Una posibilidad es que una vez iniciada la capacitación se desvincule al joven del Centro de Trabajo, por alguna de las causales estipuladas en las Reglas de Operación del Programa.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11	Con la desvinculación, el Representante del Centro de Trabajo abre la reflexión interna sobre los aprendizajes del Programa de Capacitación y la pertinencia de sus vacantes, y en su caso realiza los ajustes correspondientes.	En función del esfuerzo del Centro de Trabajo	Puede generar una demora dentro del proceso o anterior al inicio del mismo. La cual es pertinente	Sí, aunque más que un cuello de botella es una demora, en este caso deseable para	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A.	Deberán integrarse indicadores para valorar esta actividad del proceso.	Se debe establecer un proceso de coordinación fuerte con los Centros de Trabajo, de tal forma que sus

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
			en cuanto a vincularse de forma directa con la calidad de los planes propuestos a la STPS.	cumplir mejor los fines de capacitación del Programa.	de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.					planes sean ricos en contenido para la atracción de jóvenes, cumplir con sus objetivos y los objetivos del programa.
12	Otra posibilidad es que una vez iniciada la capacitación no se desvincule al joven del Centro de Trabajo.	X	X	No	X	X	X	X	X	X
13	El joven y el Centro de Trabajo, continúan con el periodo de capacitación hasta su término	X	Hasta 12 meses.	No	Joven y tutor.	Propios de la capacitación ofertada.	Instalaciones de la empresa.	X	X	X
14	Una vez terminado el proceso de capacitación, el Representante del Centro de Trabajo abre la reflexión interna sobre los aprendizajes del Programa de Capacitación y la pertinencia de sus vacantes, y en su caso realiza los ajustes correspondientes.	En función del esfuerzo del Centro de Trabajo	Puede generar una demora dentro del proceso o anterior al inicio del mismo. La cual es pertinente en cuanto a vincularse de forma directa con la calidad de los planes propuestos a la STPS.	Sí, aunque más que un cuello de botella es una demora, en este caso deseable para cumplir mejor los fines de capacitación del Programa.	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A.	Deberán integrarse indicadores para valorar esta actividad del proceso.	Se debe establecer un proceso de coordinación fuerte con los Centros de Trabajo, de tal forma que sus planes sean ricos en contenido para la atracción de jóvenes, cumplir con sus objetivos y los objetivos del programa.
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
1	El Representante del Centro de Trabajo identifica de forma individual o mediante consenso grupal las necesidades operativas que requieren atenderse y que podrían adecuarse al espíritu del Programa.	Este es un proceso que se incluyó como propuesta, ya que no se encontró en las Reglas de Operación o en otros documentos internos, sin embargo, resulta de gran relevancia dado que la capacitación es el elemento central del programa y esta debe de ser de calidad, pertinente y útil para los jóvenes y su plan de inserción laboral.	Incluir estos conceptos y procedimiento para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.
3	El Representante del Centro de Trabajo diseña los contenidos del Programa de Capacitación de tal forma que sean atractivos para el joven y que cumplan con los objetivos del programa y sus propios objetivos, de acuerdo con su diagnóstico de necesidades operativas.	Esta es una acción que no se realiza pero debería ser central para obtener los fines de calidad que se esperan en el Programa.	Incluir estos conceptos y procedimiento para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.
4	Analiza su infraestructura para definir vacantes	Este factor es uno de los que actualmente se pueden utilizar para determinar el número de vacantes, no obstante, deben tomarse en cuenta los elementos del Programa de Capacitación reformulado, para determinar la pertinencia de las vacantes solicitadas.	Incluir estos conceptos y procedimiento para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.
5	El representante del Centro de Trabajo define, con base en sus necesidades, su Programa de Capacitación y su infraestructura, las vacantes que de manera real y consciente necesita solicitar al Programa.	X	Incluir estos conceptos y procedimientar para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
7	El Representante del Centro de Trabajo ingresa en la Plataforma Digital del Programa JCF su Programa de Capacitación	X	Es probable que sea pertinente realizar algún tipo de ajustes en los formularios de la plataforma para contar con mayores elementos que permitan hacer una valoración de calidad del Programa de Capacitación.
8	El Representante del Centro de Trabajo ingresa sus vacantes en la Plataforma Digital del Programa JCF su Programa de Capacitación	X	Es probable que sea pertinente realizar algún tipo de ajustes en los formularios de la plataforma para contar con mayores elementos que permitan hacer una valoración de calidad de la solicitud de vacantes.
9	El servidor público designado para realizar la verificación, revisa conforme a normativa y los nuevos elementos de calidad del Programa de Capacitación y la solicitud de apertura de vacantes.	Esta es una acción que no se realiza en el sentido que se le da en esta propuesta, sin embargo, debería considerarse como central para obtener los fines de calidad que se esperan en el Programa.	Incluir estos conceptos y procedimentar para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.
11	Con la desvinculación, el Representante del Centro de Trabajo abre la reflexión interna sobre los aprendizajes del Programa de Capacitación y la pertinencia de sus vacantes, y en su caso realiza los ajustes correspondientes.	Esta es una acción que no se realiza en el sentido que se le da en esta propuesta, sin embargo, debería considerarse como central para obtener los fines de calidad que se esperan en el Programa.	Incluir estos conceptos y procedimentar para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.
14	Una vez terminado el proceso de capacitación, el Representante del Centro de Trabajo abre la reflexión interna sobre los aprendizajes del Programa de Capacitación y la pertinencia de sus vacantes, y en su caso realiza los ajustes correspondientes.	Esta es una acción que no se realiza en el sentido que se le da en esta propuesta, sin embargo, debería considerarse como central para obtener los fines de calidad que se esperan en el Programa.	Incluir estos conceptos y procedimentar para realizar esto como una acción sistemática dentro del Programa.

## 2.4 Postulación de aprendices y vinculación

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	Joven ingresa a la Plataforma Digital del Programa JCF	2 mins.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, ajusta Oferta de Capacitación para el Joven, mediante mecanismo automatizado en la Plataforma Digital del Programa.	2 mins.	Inmediato	No	N.A.	N.A.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
2	El joven identifica la oferta de capacitación disponible para él de acuerdo con los criterios de la plataforma del Programa.	2 mins.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construye	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					considerar con una constante.	Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.		ndo el Futuro		
3	El Joven revisa y analiza los Planes de Capacitación de las ofertas y el número de vacantes disponibles.	30 mins.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						móviles. Sin costo.				
4	El Joven elige la vacante de su interés y descarga Ficha de Registro	2 mins.	Inmediato	No	Joven. Personal autorizado por la STPS; aunque este no se puede considerar con una constante.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
5	La DGCOMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, notifica al Centro de Trabajo la postulación.	2 mins.	Inmediato	No	N.A.	N.A.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
6	El Joven contacta al representante del Centro de Trabajo, de acuerdo con los datos de la ficha de registro.	5 mis.	Varía de acuerdo con la disposición del Joven para realizar el contacto.	Esta actividad representa una demora, necesaria para poder tener el encuentro físico entre el Joven y el Representante del Centro de Trabajo	Joven y el Representante del Centro de Trabajo	Teléfono inteligente o físico para realizar contacto.	X	N.A.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
7	El Joven y el Representante del Centro de Trabajo, agendan y realizan encuentro	1 hr.	Varía de acuerdo con la disponibilidad del Joven y el Representante del Centro de Trabajo	Esta actividad representa una demora, necesaria para poder tener el encuentro físico entre el Joven y el Representante del Centro de Trabajo	Joven y el Representante del Centro de Trabajo	X	Instalaciones del Centro de Trabajo.	N.A.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
8	Define Postulación del Joven	1 hr.	1 día.	No	Representante Legal del Centro de Trabajo. En su caso personal de las áreas técnicas y de recursos humanos de la empresa, en caso de que existan estas.	X	X	X	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	Una posibilidad es que el Representante del Centro de Trabajo decline la postulación del joven e informe mediante sistema.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9	El representante del Centro de Trabajo solicita liberación de vacante mediante la plataforma.	1 hr.	1 día.	No	Representante del Centro de Trabajo	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet	Instalaciones del Centro de Trabajo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	Una posibilidad es que el Representante del Centro de Trabajo acepte la postulación del joven e informe mediante sistema.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10	La DGCMP, como responsable de la plataforma del Programa JCF, notifica al estudiante respuesta.	1 hr.	1 día.	X	Representante del Centro de Trabajo	a) Computadora con acceso a internet. B) En su caso, teléfono inteligente, con Internet	Instalaciones del Centro de Trabajo.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
11	El joven inicia Capacitación o busca una nueva vacante dentro de la plataforma.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
7	El Joven y el Representante del Centro de Trabajo, agendan y realizan encuentro	Este paso representa lo que se conoce como "una caja negra" dentro del proceso, ya que no se sabe exactamente cómo se desarrolla dicho encuentro y los sucesos que podrían dar pie o no a una posible desvinculación.	Se recomienda establecer criterios verificables o mecanismos a partir de los cuales, la Unidad del Programa pueda conocer el desarrollo de estos encuentros, también para determinar, en su caso los posibles riesgos que existen entre los jóvenes y Centros de Trabajo.

## 2.5 Capacitación

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	La DGCMPC cambia el estatus del joven postulante a aprendiz en capacitación	2 Mins.	No se cuenta con un estimado de cuánto puede tardar un joven en notar su cambio de estatus en la plataforma	Esta actividad representa una demora, que pudiera atenderse incluyendo notificaciones en el sistema.	DGCMPC	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	La Plataforma Digital no tiene notificaciones en tiempo real, por lo que muchas veces el CT tarda en entrar a su perfil y enterarse de las aplicaciones por jóvenes postulantes.	Sería deseable incorporar indicadores en esta actividad de tal forma que se pueda medir el tiempo promedio que un aprendiz revise su estatus y continúe con el proceso.	Ahora se presenta un reto ya que se hace necesario que los Mentores o los directores estatales se comuniquen con los CT para presionar a que acepten o declinen la aplicación del joven postulante.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
2	El joven aprendiz se presenta al Centro de Trabajo conforme acuerda con el tutor o el representante	30 mins. (se incluye como un traslado promedio)	1 - 2 semanas	Esta actividad representa una demora, que además no puede conocerse ni controlarse, en función que deriva de un acuerdo en el que no participa la Unidad responsable del Programa.	Joven	Se debe trasladar por sus propios medios, que puede ser caminando, en auto propio o transporte público.	N.A.	N.A.	Sería deseable incorporar indicadores en esta actividad de tal forma que se pueda medir el tiempo promedio que un aprendiz en acudir al centro de trabajo. Incluir: tiempo promedio de realización del primer encuentro.	Representa un reto de coordinación entre los aprendices y los Centros de Trabajo conforme se realiza ahora, no obstante, debería involucrar al área central y las estructuras estatales, de tal forma que no se convierta en un proceso fuera de control del programa.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
3	El tutor o el representante del CT repasa con el Joven aprendiz las bases de la capacitación con el fin de definir una agenda de trabajo en conjunto.	1 hr.	Mismo día.	No	Joven Representante ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o áreas técnicas, ambas en su caso.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Al ser un primer encuentro representa un reto en cuanto a la generación de empatía entre el joven y el representante de la empresa. Esto tampoco se puede controlar por el programa.
4	El joven aprendiz acepta el Reglamento del CT firmando un acuerdo con el CT que integra el Plan de Actividades	5 mins.	Mismo día.	No	Joven Representante ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o áreas técnicas,	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	N.A.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					ambas en su caso.					
5	El joven inicia la capacitación en el CT, de acuerdo con lo acordado entre ambos	Dependie ndo del cuello de botella.	Dependiend o del cuello de botella.	Esta actividad pudiera representar una demora, ya sea porque no se tengan las condiciones para el inicio inmediato o que no coincida con las fechas estipuladas en las Reglas de Operación, en los casos en que estas se sigan.	Joven Áreas técnicas del CT.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A. (a menos de que la capacitación se vinculara con el uso de sistemas informáticos)	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Incluir: tiempo promedio de inicio de la capacitación.	Se presenta un reto en cuanto a la adaptación del joven con el centro de trabajo. En esta adaptación podrían darse dinámicas desconocidas para la Unidad responsable del Programa.



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
6	El joven ejecuta las actividades del Plan de Capacitación	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos que dure el proceso de capacitación en ese CT)	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos que dure el proceso de capacitación en ese CT)	No	Joven Representante ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o áreas técnicas, ambas en su caso.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A. (a menos de que la capacitación se vinculara con el uso de los sistemas informáticos)	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Se podría incluir un indicador del tiempo promedio que permanecen los jóvenes en un CT, con fines estadísticos, pero sobre todo para detectar y en su caso remediar posibles dinámicas que provoquen una alta rotación. Incluir: tiempo promedio de permanencia	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									en un CT. Índice de rotación.	
7	El joven aprendiz ingresa a la Plataforma Digital y realiza la evaluación mensual al CT	20 minutos	Hasta 30 días.	No	Joven	Los propios de uso en oficina.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	El joven aprendiz puede desvincularse de manera permanente del CT si así lo desea.	N. A.	N. A.	No	N. A.	X	X	X	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
8	El joven aprendiz continúa con la capacitación en el CT	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos que dure el proceso de capacitación en ese CT)	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos que dure el proceso de capacitación en ese CT)	No	Joven Represent ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o áreas técnicas, ambas en su caso.	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A. (a menos de que la capacitación se vinculara con el uso de los sistemas informáticos)	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Se podría incluir un indicador del tiempo promedio que permanecen los jóvenes en un CT, con fines estadísticos, pero sobre todo para detectar y en su caso remediar posibles dinámicas que provoquen una alta rotación. Incluir: tiempo promedio de permanencia	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									en un CT. Índice de rotación.	
	El joven aprendiz decide no continuar con la capacitación en el CT	N. A.	N. A.	No	N. A.	X	X	X	X	X
9	El joven aprendiz solicita su desvinculación del CT a través de la Plataforma Digital del Programa JCF.	5 mins.	No se puede estimar dado que pudiera o no pasar, de acuerdo con cada caso.	No	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computador a con acceso a internet rentada. Con	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyend o el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						costo. C) En su caso computador a con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.				

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
10	La Plataforma Digital notifica al CT sobre la desvinculación solicitada por el Joven.	2 mins.	N. A.	Esta actividad podría representar una demora en tanto el CT se entera de la notificación de desvinculación realizada por el Joven.	N. A.	N. A.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	En este caso debería establecerse un proceso previo de coordinación entre el Joven y el CT, es probable que requiriera de que el Joven sea asistido por su mentor o personal autorizado por la STPS, para anunciar de manera formal los motivos de desvinculación y, en su caso, evitar posibles conflictos entre las partes.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
11	En su caso, el aprendiz inicia una nueva postulación mediante la Plataforma Digital del PJCF	5 mins.	N. A.	No	N. A.	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computador a con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computador a con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyend o el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Requeriría de una coordinación más activa entre el Joven y la Unidad responsable del Programa, sobre todo en los casos en los que se complica realizar una nueva vinculación para terminar el periodo de 12 meses.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
12	El tutor ingresa a la Plataforma Digital y realiza la evaluación al joven aprendiz	20 minutos	Hasta 30 días.	No	Representante ante del CT.	Los propios de uso en oficina.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	El tutor o el representante del CT no desea desvincular al joven aprendiz en capacitación del Programa de Actividades	N. A.	N. A.	No	N. A.	X	X	X	X	X
13	El joven aprendiz continúa vinculado al CT con un Plan de Capacitación	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos	Hasta 12 meses. (Depende del tiempo que decidan ambos el	No	Joven Representante ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o	Los propios de uso en oficina.	La propia de la empresa.	N.A. (a menos de que la capacitación se vinculara con el uso de los	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Se podría incluir un indicador del	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
		que dure el proceso de capacitación en ese CT)	proceso de capacitación en ese CT)		áreas técnicas, ambas en su caso.			sistemas informáticos)	tiempo promedio que permanecen los jóvenes en un CT, con fines estadísticos, pero sobre todo para detectar y en su caso remediar posibles dinámicas que provoquen una alta rotación. Incluir: tiempo promedio de permanencia en un CT. Índice de rotación.	
	El tutor o el representante del CT desea	N. A.	N. A.	No	N. A.	X	X	X	X	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	desvincular al joven aprendiz en capacitación del Plan de Actividades									
14	El tutor o el representante solicita la desvinculación del Joven aprendiz mediante la Plataforma Digital	5 mins.	No se puede estimar dado que pudiera o no pasar, de acuerdo con cada caso.	No	Representante ante del CT.	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computador a con acceso a internet.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
15	La Plataforma Digital notifica la desvinculación al joven, quien deja de tener el estatus de "joven aprendiz"; en su caso, el joven vuelve a ser un joven postulante	2 mins.	N. A.	Esta actividad podría representar una demora en tanto el Joven se entera de la notificación de desvinculación realizada por el CT.	N. A.	N. A.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	En este caso debería establecerse un proceso previo de coordinación entre el Joven y el CT, deseablem e con presencia del mentor del Joven o personal autorizado por la STPS, para anunciar de manera formal los motivos de desvinculación y, en su caso, evitar posibles conflictos entre las partes.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
16	El Representante del Centro de Trabajo solicita la actualización de vacantes por medio de la Plataforma Digital del Programa JCF.	3 mins.	N. A.	Esta actividad podría representar una demora en los casos en que los CT tengan dudas sobre si mantener sus vacantes o en su caso se dé un proceso de reflexión de la vacante y el Programa de Capacitación. Lo cuáles sería importante para cuidar la calidad y los fines	N. A.	N. A.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyend o el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				sustantivos del Programa.						

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17°	El joven aprendiz tramita y obtiene una carta de acreditación (parcial) mediante la Plataforma Digital para comprobar el tiempo de capacitación, en los casos en que este periodo no alcance los 12 meses.	5 mins.	Dependiendo del cuello de botella.	En esta actividad pudiera presentarse un cuello de botella, debido al tiempo que puede tomar el Joven para concretar el trámite de solicitud de su documento. Depende de su interés en el mismo.	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computador a con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computador a con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Incluir: tiempo promedio de solicitud de documento.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	El joven graduado tramita y recibe su constancia de capacitación una vez concluidos los 12 meses programados mediante la Plataforma Digital	5 mins.	Dependiendo del cuello de botella.	En esta actividad pudiera presentarse un cuello de botella, debido al tiempo que puede tomar el Joven para concretar el trámite de solicitud de su documento. Depende de su interés en el mismo.	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computador a con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computador a con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyend o el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Incluir: tiempo promedio de solicitud de documento.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	El joven egresado ingresa al portal del Sistema Nacional de Empleo mediante un enlace de la Plataforma Digital, con el fin de buscar vincularse a una oferta de trabajo profesional	30 mins. (se incluye como un traslado promedio)	N. A.	Esta actividad pudiera registrar una demora ya que depende del interés del Joven en realizarla.	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computador a con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computador a con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del SNE	Plataforma del SNE	No se tiene registro de indicadores en esta actividad. Incluir: tiempo promedio de solicitud de documento.	Entre la Unidad del PJCF y los responsables del SNE.



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	El joven egresado (o desvinculado) es contratado por el CT una vez que este evalúa que puede formar parte de su plantilla permanente	N. A.	N. A.	N. A.	Joven Represent ante del Centro de Trabajo Áreas de RRHH y/o áreas técnicas, ambas en su caso.	N.A.	N.A.	N.A.	No se encontró medición sobre el impacto del programa mediante la incorporación de los jóvenes egresados como personal del CT u otros espacios laborales como consecuencia de su capacitación	Existen retos en este sentido entre la Unidad del PJCF, los jóvenes y los CT.
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
1	La DGCMP cambia el estatus del joven postulante a aprendiz en capacitación	La Plataforma Digital no tiene notificaciones en tiempo real, por lo que muchas veces el CT tarda en entrar a su perfil y enterarse de las aplicaciones por jóvenes postulantes. Ante ello, se hace necesario que los Mentores o los directores estatales se comuniquen con los CT para presionar a que acepten o declinen la aplicación del joven postulante	Para esta actividad se sugiere incluir notificaciones en el sistema.
2	El joven aprendiz se presenta al Centro de Trabajo conforme acuerda con el tutor o el representante	En las ROP se indica que los primeros o los terceros lunes de cada mes, mientras que en la práctica se advirtió que se inicia de forma inmediata, conforme son aceptados.	Se recomienda quitar normas que no se respetan en el proceso y que no lo mejorarían (que esperen los determinados días al siguiente primer o tercer lunes podría implicar un cuello de botella en función de que dilataría la entrega de los apoyos a las y los jóvenes). (Juan verifica dónde dice)
5	El joven inicia la capacitación en el CT, de acuerdo con lo acordado entre ambos	Al día de hoy no se tiene registro sistemático sobre los patrones de dinámicas o tiempos de concreción de estos pasos, sin embargo, se podrían obtener en el sistema para fines estadísticos y para documentar las dinámicas de este proceso dentro del Programa.	Iniciar el registro sistemático de dinámicas y tiempos de concreción de esta actividad, para fines estadísticos y para documentar las dinámicas de este proceso dentro del Programa.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
7	El joven aprendiz ingresa a la Plataforma Digital y realiza la evaluación mensual al CT	En el trabajo de campo se detectaron algunas áreas de oportunidad en el cuestionario de evaluación que podrían mejorarse, sobre todo respecto de la profundidad de las preguntas realizadas.	Se recomienda mejorar la evaluación y utilizar los resultados para registrar información sobre los CT que permita tomar decisiones sobre su continuidad en el programa de maneras estandarizadas
10	La Plataforma Digital notifica al CT sobre la desvinculación solicitada por el Joven.	X	Procedimentar o generar criterios de actuación para una desvinculación que evite conflictos y sirva de retroalimentación formal tanto al Joven como al Centro de Trabajo.
11	En su caso, el aprendiz inicia una nueva postulación mediante la Plataforma Digital del PJCF	Se encontraron casos en donde los jóvenes que se desvinculaban una vez presentaron dificultades para vincularse a otros CT; esto fue sobre todo en aquellos casos que llevaban 10 u 11 meses de capacitación en el otro CT;	Analizar y tratar los casos en los que se dificulta una nueva vinculación, sobre todo en aquellos en los que el tiempo ya es muy corto para el término del periodo.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
12	El tutor ingresa a la Plataforma Digital y realiza la evaluación al joven aprendiz	En el trabajo de campo se detectaron algunas áreas de oportunidad en el cuestionario de evaluación que podrían mejorarse, sobre todo respecto de la profundidad de las preguntas realizadas.	Se recomienda mejorar la evaluación y utilizar los resultados para registrar información sobre los CT que permita tomar decisiones sobre su continuidad en el programa de maneras estandarizadas
15	La Plataforma Digital notifica la desvinculación al joven, quien deja de tener el estatus de "joven aprendiz"; en su caso, el joven vuelve a ser un joven postulante	X	Procedimentar o generar criterios de actuación para una desvinculación que evite conflictos y sirva de retroalimentación formal tanto al Joven como al Centro de Trabajo.
16	El Representante del Centro de Trabajo solicita la actualización de vacantes por medio de la Plataforma Digital del Programa JCF.	X	Este proceso debería modificarse considerando un periodo de reflexión por parte de CT para mantener o no sus vacantes, así como para modificar sus Programas de Capacitación.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
17	El joven aprendiz tramita y obtiene una carta de acreditación (parcial) mediante la Plataforma Digital para comprobar el tiempo de capacitación, en los casos en que este periodo no alcance los 12 meses.	X	Establecer métricas sobre el tiempo de obtención de documento, con el fin de contar con datos sobre el término oficial del periodo de los jóvenes.
17	El joven graduado tramita y recibe su constancia de capacitación una vez concluidos los 12 meses programados mediante la Plataforma Digital	X	Establecer métricas sobre el tiempo de obtención de documento, con el fin de contar con datos sobre el término oficial del periodo de los jóvenes.
17	El joven egresado ingresa al portal del Sistema Nacional de Empleo mediante un enlace de la Plataforma Digital, con el fin de buscar vincularse a una oferta de trabajo profesional	No se detectó un mecanismo formal y sistemático para medir los resultados e impactos de la capacitación impartida a los jóvenes.	Sería deseable contar con un sistema formal de egresados, que sirva para la medición e resultados e impactos del Programa.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
17	El joven egresado (o desvinculado) es contratado por el CT una vez que este evalúa que puede formar parte de su plantilla permanente	Si bien no es la norma, se han observado casos donde los aprendices son contratados por los CT; en ocasiones, incluso, esto sucede antes de finalizado el periodo de capacitación, ya que en el CT pueden evaluar que sus competencias implican que pueden tener una relación laboral "completa".	Sería deseable contar con un sistema formal de egresados, que sirva para la medición e resultados e impactos del Programa.
	Fin		

## 2.6 Supervisión

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	Personal de la DGOI asigna las visitas de supervisión a CT	5 mins.	Hasta 7 días. Semanalmente	En esta actividad se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	N.A
2	El personal autorizado (Mentores y directores estatales) consulta en la Plataforma Digital los CT asignados para visita de supervisión	5 mins.	Hasta 7 días. Semanalmente	Esta actividad pudiera representar una demora que depende de la frecuencia con la que se verifique la	Mentor o Director estatal.	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Se presenta un reto de coordinación entre las oficinas centrales y las estatales, ya sean directores o Mentores.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				Plataforma Digital.						
3	El personal autorizado ubica mediante su aplicación móvil al CT y acude en persona para realizar la visita de supervisión.	5 mins.	No se puede estimar, ya que dependerá de su programación previa, más el tiempo de traslado al centro de trabajo.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	El personal autorizado es el mentor de la nación o el mentor de reforzamiento territorial. Existe una alta probabilidad de que el personal disponible no sea suficiente para llevar a cabo una práctica sistemática de visitar a todos los centros de tal manera que pueda repercutir en la mejora de la	Se identificó que existe una limitación de recursos destinados a este fin, pues los Mentores de la nación ocupan su propio dinero, lo cual en ocasiones puede representar hasta un 40% de sus ingresos.	Aplicación móvil. En los meses recientes, la UPJCF recibió una donación de teléfonos móviles que fueron distribuidos a todos los Mentores de la nación.  Por lo general, la visita de supervisión requiere de un automóvil. Las oficinas estatales visitadas contaban con	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Se tienen definidos los promedios de visitas por semana por mentor, los cuales ascienden de 25 a 40. La variación es de acuerdo al estado, ya que se diferencian entre ellos por distancia entre los CT y los domicilios de los Mentores, así como en los rubros y cantidad de	Existe una valoración interna de una coordinación eficiente para llevar a cabo las visitas por parte de la gran mayoría del personal, tanto operativo como tomador de decisiones



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
					relación entre el programa, el CT y el aprendiz. Esto lleva a un nivel de presión preocupante a las y los Mentores, quienes, aunque por lo general están en la mejor disposición, están en una constante tensión que podría afectar gravemente la operación del Programa a la larga.		un vehículo, pero este resultaba insuficiente, ante lo cual se volvía necesario que las y los Mentores pusieran su propio automóvil		los CT registrados.	

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	Si es el caso, el personal autorizado notifica que localizó al CT en su visita mediante aplicación móvil	2 mins.	Inmediato	Sólo en caso de tener problemas con la localización del CT.	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
4	El personal autorizado se identifica ante tutor o RL mediante el código QR disponible en su aplicación móvil	2 mins.	Inmediato	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	Si es el caso, el personal autorizado notifica que no localizó al CT en su visita	2 mins.	Inmediato	Se asume una demora en tanto se intentó localizar el domicilio del CT.	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
5	El personal autorizado captura y carga evidencias fotográficas en la aplicación móvil	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
6	El personal autorizado aplica cuestionario a tutores o representantes del CT	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación. Representante del CT.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
7	El personal autorizado selecciona y aplica cuestionario a joven aprendiz	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación. Joven	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
8	Captura y carga evidencias fotográficas	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio	Aplicación móvil de la Plataforma	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del	No se tiene registro de indicadores	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						Mentor de la Nación.	Digital del Programa JCF.	Programa JCF.	en esta actividad.	
9	El personal autorizado revisa aplicación de Plan de Capacitación y verifica que sea coherente con lo observado en el CT	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
10	El personal autorizado finaliza cuestionario	2 mins.	Inmediato	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
11	El personal autorizado envía resultados y observaciones	10 mins.	Mismo día.	No	Mentor de la nación.	Teléfono inteligente del propio Mentor de la Nación.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	Aplicación móvil de la Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	finales mediante aplicación							Programa JCF.		
12	El personal de la DGOI selecciona la visita a CT realizada y registrada a revisar	5 mins.	Hasta 7 días. Semanalmente	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	N.A
	Si es el caso, el personal de la DGOI observa si existen visitas de supervisión	2 mins.	Inmediato	No	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	previas al CT seleccionado									
13	El personal de la DGOI analiza los resultados de visitas previas a los CT seleccionados	2 mins.	Inmediato	No	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
	Si es el caso, el personal de la DGOI registra si no existen visitas previas al CT seleccionado	2 mins.	Inmediato	No	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
14	El personal de la DGOI identifica la información registrada durante la	2 mins.	Inmediato	No	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	visita de supervisión									
15	El personal de la DGOI revisa los elementos de la visita de supervisión	20 mins.	Mismo día.	Pudiera presentar micro demoras intermitentes pero se asume que se atenderá la acción completa dentro del mis día.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
16	El personal de la DGOI revisa el registro del CT al Programa	10 mins.	Mismo día.	Pudiera presentar micro demoras intermitentes pero se asume que se atenderá la acción	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				completa dentro del mismo día.						
17	El personal de la DGOI revisa la información de los jóvenes aprendices vinculados al CT cuya visita está en revisión	10 mins.	Mismo día.	Pudiera presentar micro demoras intermitentes pero se asume que se atenderá la acción completa dentro del mismo día.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
18	El personal de la DGOI revisa las evaluaciones mutuas que realizaron CT y los jóvenes	10 mins.	Mismo día.	Pudiera presentar micro demoras intermitentes pero se asume que se atenderá	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	aprendices vinculados			la acción completa dentro del mis día.						
19	Revisa Monitor de Aprendices	10 mins.	Mismo día.	Pudiera presentar micro demoras intermitentes pero se asume que se atenderá la acción completa dentro del mis día.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
20	El personal de la DGOI realiza llamadas a jóvenes aprendices vinculados al CT	10 mins.	No se tiene pleno conocimiento si las llamadas se realizan ese mismo día, ya sea por programación o no localizar al destinatario.	Se pudiera presentar una demora ya sea por motivos de programación o por no localizar al destinatario.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente. B) Teléfono fijo.	La propia de oficina.	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Presenta un reto de coordinación para poder localizar al destinatario.
21	El personal de la DGOI realiza llamadas a tutores del CT	10 mins.	No se tiene pleno conocimiento si las llamadas se realizan ese mismo día, ya sea por programación o no localizar al destinatario.	Se pudiera presentar una demora ya sea por motivos de programación o por no localizar al destinatario.	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente. B) Teléfono fijo.	La propia de oficina.	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Presenta un reto de coordinación para poder localizar al destinatario.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
22	El personal de la DGOI determina el resultado de la visita al CT	10 mins.	Mismo día.	Sí. Si el personal desvincula a un CT, existe la posibilidad de que los aprendices en capacitación en dicho centro accedan con retraso a una nueva vinculación, en función de que no se abran vacantes en la zona donde ellos residen. Igualmente, el CT podría tener dificultades	Servidor público designado	a) Teléfono inteligente, con Internet. B) Computadora con acceso a internet.	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				para volverse a vincular si apela el resultado al considerar que fue injusto.						
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos*	Recomendaciones
2	El personal autorizado (Mentores y directores estatales) consulta en la Plataforma Digital los CT asignados para visita de supervisión	X	Sería importante tener métricas para medir el tiempo previo a las visitas de supervisión, con el fin de establecer o mejorar procedimientos de preparación.
3	El personal autorizado ubica mediante su aplicación móvil al CT y acude en persona para realizar la visita de supervisión.	La necesidad de la movilidad de una gran parte de los Mentores genera que sean ellos quienes pongan el vehículo para poder cumplir sus objetivos en visitas de supervisión. Las visitas de supervisión pueden planificarse en conjunto con las de verificación de los CT en las rutas inteligentes; es decir, pueden realizar tanto visitas de supervisión a CT y de verificación a otros en el mismo día para facilitar la planeación territorial. Esto no afecta mutuamente a los procesos	Se recomienda valorar la consideración de recursos destinados a la logística territorial específicamente para realizar visitas. La incorporación de la estructura formal de la UPJCF también es deseable.

N°	Actividades	Hallazgos*	Recomendaciones
12	El personal de la DGOI selecciona la visita a CT realizada y registrada a revisar	Se observa que se revisan aquellas que presentan irregularidades. Se ha generado una estandarización de la selección de las visitas a revisar a partir de una valoración de "semáforo" (verde, amarillo y rojo). Mediante el cuestionario y la recopilación de información en la aplicación móvil es posible recoger una información cuya valoración no se muestra sino hasta que el personal central la observa (es decir, el mentor no la observa, por lo que tampoco la puede comunicar al CT). El personal de la DGOI prioriza las revisiones en los CT en donde les haya valorado "rojo" o "amarillo", que es donde pueden existir más irregularidades según la valoración.	X

N°	Actividades	Hallazgos*	Recomendaciones
22	El personal de la DGOI determina el resultado de la visita al CT	En la práctica, si el resultado de la revisión arroja evidentes irregularidades, el personal de la DGOI puede tomar la determinación de desvincular al CT. En algunos casos, y dependiendo de la situación, al desvincularlo, los jóvenes aprendices en capacitación no pierden su oportunidad para desvincularse y volver a postular a otro CT.	X
	Fin		

## 2.7 Entrega de Beca

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	Si es el caso, personal de la DGCOMP genera y envía longitudes y latitudes de aprendices a Secretaría del Bienestar	5 minutos Inmediato	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora que depende del esfuerzo y periodicidad con que se realice la actividad, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor público designado	X	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
2	La Secretaría del Bienestar genera y envía designación de sucursales de BABIEN	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante por parte de la Secretaría del Bienestar, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto importante entre la Unidad del PJCF y la Secretaría del Bienestar, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.
3	El personal de la DGCMMP genera un listado para la apertura de cuentas	1 día.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				público designado.					mediciones internas para su control y mejoramiento.	
4	El Banco del Bienestar realiza la apertura de las cuentas de BABIEN e informa al personal de la DGCMP	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante por parte de la Secretaría del Bienestar, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto importante de coordinación entre la Unidad del PJCF y la Secretaría del Bienestar, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
5	La Dirección General de Programación y Presupuesto carga la base de datos en la banca en línea BBVA	1 día.	Depende de la programación de la DGPP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y la DGPP, sobre todo para evitar demoras en el proceso.
6	Si es el caso, BBVA genera cuentas de BBVA y reporta a la Dirección General de Programación y Presupuesto	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones	Existe un reto importante de coordinación entre la Unidad del PJCF y el Banco, sobre todo para evitar

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									internas para su control y mejoramiento.	demoras significativas en el proceso.
7	La Dirección General de Programación y Presupuesto descarga resultados para BBVA y envía a DGCMP	1 día.	Depende de la programación de la DGPP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y la DGPP, sobre todo para evitar demoras en el proceso.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
8	Si es el caso, Banco Azteca realiza la apertura de las cuentas de Banco Azteca e informa a la DGCMP	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto importante de coordinación entre la Unidad del PJCF y el Banco, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.
9	Personal de la DGCMP actualiza los datos en la base	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				datos con los que pudiera estimarse.						
10	Personal de la DGCMP vincula las tarjetas de Banco Azteca a los jóvenes aprendices	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
11	La Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS resguarda las tarjetas de Banco Azteca una vez vinculadas a los jóvenes	2 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Existe un reto importante entre esta dirección y el enlace del Banco, para hacer un resguardo adecuado de las tarjetas.
12	El Banco de Bienestar prepara estampado, la personalización y el etiquetado para las tarjetas BABIEN	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para	Ya incluido.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
									su control y mejoramiento.	
13	El Banco del Bienestar envía las tarjetas a las Delegaciones de la Secretaría del Bienestar para distribución	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Ya incluido.



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
14	La Delegación de la Secretaría del Bienestar distribuye tarjetas de BABIEN	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Ya incluido.
15	La Delegación de la Secretaría del Bienestar Informa a la DGCMMP sobre las tarjetas de BABIEN entregadas	1 día.	Depende de la entrega de tarjetas y la forma de planeación del Banco.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				que pudiera estimarse.					internas para su control y mejoramiento.	
16	La DGCMP autoriza la activación de tarjetas de BABIEN luego de haber sido informadas por la Delegación de la Secretaría del Bienestar sobre su entrega.	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	La Delegación de la Secretaría del Bienestar activa las tarjetas de BABIEN	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Enlace del Banco.	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Ya incluido.
18	La DGCMP Comunica al aprendiz su cuenta BBVA para su uso	5 mins.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Plataforma Digital del Programa JCF.	Plataforma Digital del Programa JCF.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				que pudiera estimarse.						
19	El joven aprendiz activa la tarjeta de BBVA en Banca Electrónica	10 mins.	Depende de que el joven se entere y su interés por realizar el trámite de activación.	No	Joven	Teléfono Inteligente.	La aplicación del Banco.	La aplicación del Banco.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	En su caso, retos de coordinación entre el Joven y el Banco, en caso de dudas sobre la actividad.
20	La Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS entrega tarjetas de Banco Azteca a la DGAT	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los	Servidor Público designado	De acuerdo con la logística de traslado y seguridad necesarios, los cuáles se desconocen.	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Se requiere de una coordinación muy estrecha entre la Dirección y la DGAT.

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				que pudiera estimarse.						
21	El personal de la DGAT entrega tarjetas de Banco Azteca en los municipios	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	De acuerdo con la logística de traslado y seguridad necesarios, los cuáles se desconocen.	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	Se requiere de una coordinación muy estrecha entre la DGAT y el personal de las Delegaciones estatales.
22	Personal de la DGOI genera y codifica bases de datos para el pago mensual a los	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para	Esta actividad pudiera representar una demora importante,	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	jóvenes aprendices.		realizar esta actividad.	sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.						
23	Personal de la DGOI envía archivos para dispersión a la Dirección General de Programación y Presupuesto	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
24	La Dirección General de Programación y Presupuesto envía archivos de dispersión a la TESOFE	1 día.	Depende de la programación de la DGPP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora por parte de la DGPP, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y la DGPP, y de ésta con la TESOFE, sobre todo para evitar demoras en el proceso.
25	La TESOFE realiza la dispersión del pago a los jóvenes aprendices	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y la DGPP, y de ésta con la TESOFE, sobre todo para evitar

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				que pudiera estimarse.					internas para su control y mejoramiento.	demoras en el proceso.
26	La TESOFE informa a la DGCMF sobre los pagos aceptados y rechazados	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y la DGPP, y de ésta con la TESOFE, sobre todo para evitar demoras en el proceso.



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
27	La DGCMP registra los pagos efectuados y rechazados	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
28	Si es el caso, el pago es rechazado	X	X	X	X	X	X	X	X	X
29	La DGCMP notifica el rechazo del pago para buscar la corrección de cuenta	1 día.	Depende de la programación de la DGCMP para realizar esta actividad.	Esta actividad pudiera representar una demora importante, sin embargo, no se encontraron datos con los	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
				que pudiera estimarse.						
30	Si es el caso, se acepta el pago y concluye el proceso	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
1	Si es el caso, personal de la DGCMP genera y envía longitudes y latitudes de aprendices a Secretaría del Bienestar	La reposición de la Tarjeta del BABIEN también puede representar un cuello de botella en el caso de que el joven aprendiz la extravíe. Según lo observado, esto ocurre porque no queda clara las funciones que el BABIEN, la Secretaría del Bienestar y la UPJCF. En ese sentido, no contamos con información sobre el proceso para dibujarlo, tampoco para identificar la actividad en donde existe este cuello de botella	Mejorar la coordinación con la Secretaría del Bienestar y el BABIEN para facilitar la entrega y reposición de Tarjetas.
2	La Secretaría del Bienestar genera y envía designación de sucursales de BABIEN	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la Secretaría del Bienestar, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
4	El Banco del Bienestar realiza la apertura de las cuentas de BABIEN e informa al personal de la DGCMP	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la Secretaría del Bienestar, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
5	La Dirección General de Programación y Presupuesto carga la base de datos en la banca en línea BBVA	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la DGPP, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta intrainstitucionales para evitar demoras en el proceso.
6	Si es el caso, BBVA genera cuentas de BBVA y reporta a la Dirección General de Programación y Presupuesto	Esta actividad del proceso incluye un subproceso por parte del Banco, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
7	La Dirección General de Programación y Presupuesto descarga resultados para BBVA y envía a DGCOMP	Ya incluidos.	Ya incluidas.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
8	Si es el caso, Banco Azteca realiza la apertura de las cuentas de Banco Azteca e informa a la DGCMP	Esta actividad del proceso incluye un subproceso por parte del Banco, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
12	El Banco de Bienestar prepara estampado, la personalización y el etiquetado para las tarjetas BABIEN	Ya incluidos.	Ya incluidas.
13	El Banco del Bienestar envía las tarjetas a las Delegaciones de la Secretaría del Bienestar para distribución	Ya incluidos.	Ya incluidas.
14	La Delegación de la Secretaría del Bienestar distribuye tarjetas de BABIEN	Ya incluidos.	Se recomienda procedimentar esas actividades con el Banco, con el fin de establecer compromisos de seguridad y respuesta para blindaje del Programa.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
17	La Delegación de la Secretaría del Bienestar activa las tarjetas de BABIEN	Ya incluidos.	Se recomienda proceder esas actividades con el Banco, con el fin de establecer compromisos de seguridad y respuesta para blindaje del Programa.
19	El joven aprendiz activa la tarjeta de BBVA en Banca Electrónica	En campo se estimó como uno de los mecanismos más eficientes de distribución de recursos para los Jóvenes.	X
20	La Dirección de Seguimiento de Becas e IMSS entrega tarjetas de Banco Azteca a la DGAT	X	Sería deseable establecer protocolos de riesgos y seguridad para esta actividad.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
21	El personal de la DGAT entrega tarjetas de Banco Azteca en los municipios	X	Sería deseable establecer protocolos de riesgos y seguridad para esta actividad.
24	La Dirección General de Programación y Presupuesto envía archivos de dispersión a la TESOFE	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la DGPP, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta intrainstitucionales para evitar demoras en el proceso.
25	La TESOFE realiza la dispersión del pago a los jóvenes aprendices	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la TESOFE, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
26	La TESOFE informa a la DGCMP sobre los pagos aceptados y rechazados	Esta actividad del proceso incluye un subproceso de la TESOFE, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
Fin			

## 2.8 Cobertura del seguro médico del IMSS



N°	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1	El aprendiz ingresa sus datos en la Plataforma Digital del Programa JCF	2 mins.	Inmediato.	No	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
2	Personal de la DGMCP busca el número de seguridad social (NSS) de los jóvenes aprendices que se encuentran vinculados en la plataforma digital	1 día.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
3	Si es el caso, el personal de la DGMCP no encuentra el NSS	2 mins.	Inmediato.	No	Servidor Público designado	X	X	X	X	X
4	El personal de la DGMCP busca el NSS en la web service del IMSS	2 mins.	Inmediato.	No	Servidor Público designado	X	X	X	X	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
5	De acuerdo con la búsqueda la DGMCP concluye si es que el joven no cuenta con NSS.	2 mins.	Inmediato.	No	Servidor Público designado	X	X	X	X	X
6	Si el joven no cuenta con NSS, el personal de la DGMCP solicita NSS al IMSS mediante correo electrónico	30 mins.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
7	La Unidad de Coordinación y Afiliación del IMSS determina si no existe NSS vinculado al joven aprendiz	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante por parte de la Secretaría del Bienestar, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y el IMSS, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
8	La Unidad de Coordinación y Afiliación del IMSS genera NSS por primera vez y envía a la Dirección de Becas y IMSS	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante por parte de la Secretaría del Bienestar, sin embargo, no se encontraron datos con los que pudiera estimarse.	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y el IMSS, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
9	En su caso, la DGMCP sí encuentra el NSS del joven aprendiz	30 mins.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
10	La Dirección de Becas e IMSS elabora, codifica y envía base de datos para aprobación y alta de jóvenes aprendices derechohabientes a la Unidad de	Sin información	Sin información	Esta actividad pudiera representar una demora importante por parte de la Secretaría del Bienestar, sin embargo, no	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y el IMSS, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
	Coordinación de Afiliación al IMSS			se encontraron datos con los que pudiera estimarse.					con mediciones internas para su control y mejoramiento.	
11	LA DGCMP aprueba la base de datos enviada por la Unidad de Coordinación de Afiliación al IMSS	30 mins.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N <sup>o</sup> .	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
1 2	La DGCMP actualiza en plataforma conforme a la base de datos de derechohabientes aprobada	1 día.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X



N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
13	El joven aprendiz investiga en la página del IMSS la clínica correspondiente según su domicilio	10 mins.	Depende de que el joven y su interés por realizar el trámite.	No	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del IMSS	Plataforma del IMSS	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N <sup>o</sup> .	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
14	El joven aprendiz genera e imprime la vigencia de derechos en app o sitio del IMSS	5 mins.	Depende de que el joven y su interés por realizar el trámite.	No	Joven	a) Teléfono inteligente para caso del joven, con Internet. B) En su caso computadora con acceso a internet rentada. Con costo. C) En su caso computadora con acceso a internet de las oficinas móviles. Sin costo.	Plataforma del IMSS	Plataforma del IMSS	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N <sup>o</sup>	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
15	El joven acude a la clínica y solicita credencial o carnet	30 mins. (tiempo promedio o aproximado)	Depende del tiempo disponible del joven, más el tiempo de traslado, más el tiempo del trámite que le tome en la clínica.	En esta función se presenta una demora, ya que depende del joven, así como de otro proceso ajeno al programa.	Joven	Medio de traslado propio o público.	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
16	Si es el caso, el joven decide no continuar con el seguro médico del IMSS	Inmediato.	Depende del tiempo del Joven. Aunque este es un proceso eventual que no es la regla del Programa.	No	Joven	X	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N <sup>o</sup> .	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
17	El joven renuncia al servicio mediante el formato correspondiente	5 mins.	Depende del tiempo del Joven. Aunque este es un proceso eventual que no es la regla del Programa.	No	Joven	X	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
18	El joven determina que sí desea conservar el seguro médico del IMSS	Inmediato.	Depende del tiempo del Joven. Aunque este es un proceso eventual que no es la regla del Programa.	No	Joven	X	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
19	El joven utiliza el seguro médico del IMSS por el periodo otorgado según vinculación al CT	En tanto esté activo en el Programa.	En tanto esté activo en el Programa.	No	Joven	X	X	X	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X
20	La DGCMP prepara y envía solicitudes de baja de aprendices a la Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS	30 mins.	No se puede estimar, ya que dependerá de la programación del área responsable.	En esta función se presenta una demora, ya que se realiza en función de la programación del servidor público designado.	Servidor Público designado	Los propios de oficina.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	Infraestructura tecnológica de la STPS.	No se tiene registro de indicadores en esta actividad.	X

N.º	Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
21	La Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS genera semanalmente Informes de altas y bajas que permiten mantener actualizada la lista de jóvenes aprendices vinculados, lo cual los hace acreedores a la derechohabencia del seguro médico del IMSS	Sin información	Hasta 7 días.	No	Servidor Público designado	Sin información	Sin información	Sin información	No se tiene registro de indicadores en esta actividad, sin embargo, se resalta en este proceso la importancia de contar con mediciones internas para su control y mejoramiento.	Existe un reto de coordinación entre la Unidad del PJCF y el IMSS, sobre todo para evitar demoras significativas en el proceso.
	Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
7	La Unidad de Coordinación y Afiliación del IMSS determina si no existe NSS vinculado al joven aprendiz	Esta actividad del proceso incluye un subproceso del IMSS, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
8	La Unidad de Coordinación y Afiliación del IMSS genera NSS por primera vez y envía a la Dirección de Becas y IMSS	Esta actividad del proceso incluye un subproceso del IMSS, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.

N°	Actividades	Hallazgos	Recomendaciones
10	La Dirección de Becas e IMSS elabora, codifica y envía base datos para aprobación y alta de jóvenes aprendices derechohabientes a la Unidad de Coordinación de Afiliación al IMSS	Esta actividad del proceso incluye un subproceso del IMSS, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
15	El joven acude a la clínica y solicita credencial o carnet	Se encuentra la intervención de un proceso en la clínica que se desconoce y que podría traer algunas molestias y consumo de tiempo para el joven.	X
21	La Unidad de Coordinación de Afiliación del IMSS genera semanalmente Informes de altas y bajas que permiten mantener actualizada la lista de jóvenes aprendices vinculados, lo cual los hace acreedores a la derechohabencia del seguro médico del IMSS	Esta actividad del proceso incluye un subproceso del IMSS, el cual se desconoce.	Se sugiere tener o reforzar estándares de respuesta interinstitucionales para evitar demoras en el proceso.
Fin			



## 2.11 Contraloría Social y Peticiones ciudadanas

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
La DGOI define las metas de OM	N. A.	Bimestral	No	DGOI	N. A.	Equipo de cómputo	<p>Todos los trámites de las OM se respaldan en la Plataforma, salvo en aquellos lugares en donde no se tenga luz eléctrica (pues el módem funciona con la red de CFE). En esos casos, se ocupan los FURT</p>	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
La DGOI define las metas de CCS	N. A.	Bimestral	No	DGOI	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X
La DGAT establece la distribución por entidad federativa	N. A.	Semanal	No	DGAT	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X
Los Directores Estatales establecen la planificación territorial de las OM de acuerdo con metas generales del Programa	N. A.	Semanal	No	Directores estatales	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
El personal estatal acuerda el lugar y la infraestructura necesarias para realizar las OM con otros actores (Municipio, Secretaría del Bienestar, entre otros)	N. A.	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	La relación con las otras instancias se lleva a cabo de manera eficiente, de tal suerte que pueden cubrir sus necesidades en materia de infraestructura, a pesar de no contar con una gran parte de la requerida para las OM
El Municipio o la Secretaría del Bienestar (entre otros) acuerdan con el personal estatal la infraestructura y el lugar otorgados para la OM	N. A.	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
El personal estatal realiza difusión sobre la implementación de las OM en el municipio	7 días	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X
El personal estatal implementa la OM de acuerdo con la agenda	1-2 días	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo	X	X	X
Los jóvenes aprendices acuden a realizar algún trámite o solicitud a la OM	N. A.	N. A.	No	N. A.	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo,	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo			
El personal estatal invita a los jóvenes aprendices vinculados a participar en los CCS	5 minutos	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
Los jóvenes aprendices aceptan participar en los CCS	2 minutos Inmediato	N. A.	No	N. A.	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo	X	X	X
El director estatal realiza pláticas de contraloría social para los jóvenes aprendices de los CCS y brinda instrucciones	1 hora	N. A.	No	Directores estatales	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						el Futuro y vehículo			
Los jóvenes aprendices contestan el Cuestionario de Contraloría Social	1 hora	N. A.	No	N. A.	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo	X	X	X
Los jóvenes aprendices firman el Acta de los CCS	20 minutos	N. A.	No	N. A.	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del	X	X	X

Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
						Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo			
El personal estatal incorpora y sistematiza la documentación	N. A.	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Plaza pública o salón, mesas, sillas, lona, módem, equipo de cómputo, Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y vehículo	X	X	X
El personal estatal reporta la información al Sistema Informático de Contraloría Social	1 hora	N. A.	No	Directores estatales y Mentores de la nación	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X



Actividades	Tiempo de actividad	Tiempo de proceso	Cuello de botella (demora)	Personal	Recursos	Infraestructura	Sistemas	Indicadores	Coordinación
El personal estatal envía la documentación a DGOI para su sistematización	5 minutos	N. A.	No	Mentores de la nación y DGOI	N. A.	Equipo de cómputo	X	X	X
La DGOI sistematiza la información	N. A.	Semanal	No	DGOI	N. A.	Equipo de cómputo		Los indicadores se limitan al alcance de metas en materia de CCS	
Fin									

Los hallazgos y recomendaciones más destacados del proceso son los siguientes:

Actividades	Hallazgos*	Recomendaciones
La DGOI define las metas de OM	Las OM son un mecanismo que ayuda a solventar los problemas de conectividad que generó un programa basado en la digitalización de la comunicación, documentación y sistematización. Debido a ello, se concentran en los municipios con un mayor rezago social, en donde los problemas de conectividad suelen ser una constante. Es decir, solventan una gran parte de los procesos que afectan el vínculo entre el Programa y los CT o los aprendices, tales como la inscripción, la concertación, la acreditación de identidad, entre otros	Realizar una sistematización y estandarización de los criterios para definir las metas en OM se vuelve necesario
La DGOI define las metas de CCS	La implementación de los CCS se dio exclusivamente hasta que se conformaron las OM como mecanismo de apoyo para la territorialización del Programa. Debido a ello, las metas en materia de CCS están supeditas a la planeación de las OM. De tal suerte, los CCS son de reciente aplicación y los criterios para definir las metas no están estandarizados o regulados	Las metas en materia de CCS deben dejar de depender del establecimiento de OM, ya que estas no son implementadas en el 100% de los municipios en donde se lleva a cabo el programa, pues están focalizadas en los municipios con mayor rezago social e inseguridad

Actividades	Hallazgos*	Recomendaciones
<p>El personal estatal acuerda el lugar y la infraestructura necesarias para realizar las OM con otros actores (Municipio, Secretaría del Bienestar, entre otros)</p>	<p>Las Direcciones Estatales no cuentan con infraestructura o espacio para llevar a cabo las OM. Por lo general, define con la Secretaría del Bienestar las locaciones en función de que el PJCF participe de la estrategia por municipios prioritarios del gobierno federal. Otro participante recurrente es el municipio correspondiente, quien también suele brindar plazas, lonas, mesas y sillas para llevar a cabo las labores de la OM, incluyendo la conformación de los CCS. Tal como las visitas, las OM requieren de una movilidad constante, ante lo cual se requiere un vehículo propio; sin embargo, la Dirección Estatal cuenta solo con un vehículo que muchas veces no alcanza a cubrir estas necesidades de movilidad.</p>	<p>Se requiere incrementar los recursos destinados a los mecanismos para "territorializar" el Programa, como las OM, ya que son centrales para su aplicación en todos los niveles y procesos. De esta manera, se incrementa la posibilidad de que todos los procesos del programa ocurran de la manera esperada</p>
<p>Los jóvenes aprendices aceptan participar en los CCS</p>	<p>Por lo general, la participación de los jóvenes aprendices en los CCS se observa más como un requisito o como un trámite que como un verdadero mecanismo de rendición de cuentas</p>	<p>Se observa necesaria una mayor difusión de los derechos y obligaciones de los jóvenes aprendices, dentro de la cual se comunique la necesidad de la contraloría social como un componente de los programas</p>
<p>La DGOI sistematiza la información</p>	<p>Debido a que la contraloría social es una nueva práctica, no existe evidencia de que se recupere la información para alimentar nuevos procesos.</p>	<p>Se requiere mejorar la información obtenida conforme a la experiencia del beneficiario para integrarla a la toma de decisiones en materia de planeación</p>
<p>Fin</p>		



## 7. HALLAZGOS Y RESULTADOS

### 7.1 Organización del Programa

El Programa Jóvenes Construyendo el Futuro opera bajo un esquema de organización centralizada; siendo la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (UPCJF) de donde se desprenden el conjunto de unidades administrativas y operativas que permiten el desarrollo de los procedimientos y actividades para la consecución del objetivo del Programa. La UPCJF depende directamente de la Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral en la STPS. Al momento de realizar la evaluación, la UPCJF opera mediante una organización interna que se compone de 3 Direcciones Generales:

*i. Dirección General de Operación e Innovación (DGOI)*

La DGOI contiene a la Dirección de Asuntos Jurídicos y la Dirección de Supervisión; los procedimientos centrales y actividades desarrollados por la DGOI, están relacionadas con la planeación estratégica, la presupuestación, la proyección de metas, la toma de decisiones sobre el seguimiento de ciertos subprocesos y todos aquellos relacionados con la atención jurídica del Programa.

*ii. Dirección General de Asistencia Territorial (DGAT)*

La DGAT concentra la coordinación y puesta en marcha de las actividades que se consolidan particularmente en el territorio; en cuanto a su estructura se organiza a su vez en cinco direcciones regionales que atienden a las entidades agrupándolas por cercanía geográfica. Estas direcciones regionales cuentan con un personal de apoyo que también tienen una distribución territorial o subregional.

En cuanto a las áreas que se han consolidado en últimas fechas, destaca la Unidad de Verificación Digital (también conocida como Área de Verificación Digital), la cual se encuentra adscrita a la DGAT y en la que básicamente recaen los procedimientos relativos

a la verificación y validación de la información contenida en la Plataforma, relativa a los registros de inscripción de los Jóvenes y Centros de Trabajo.

A nivel territorial, la DGAT cuenta con unidades estatales denominadas como Dirección de Seguimiento y Vinculación Estatal (en adelante, Dirección Estatal), que de manera típica se compone de un director estatal, sus Auxiliares (por lo general, dos) y del personal operativo identificado como Mentores de la nación. En algunos estados, se cuenta además con la figura de Mentores de reforzamiento territorial. La principal diferencia entre estos dos es que, mientras los primeros suelen estar asignados a un área en específico, los segundos se rotan por distintas subregiones en los estados.

Adicionalmente, la DGAT cuenta con Direcciones Regionales, pero no formaron parte del presente estudio, por lo que la incorporación del análisis y valoración a sus funciones será marginal dentro de este apartado.

### *iii. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma (DGCMP)*

En el caso de la DGCMP, ésta es la responsable del desarrollo, soporte y consolidación de los procesos anidados en la Plataforma Digital del Programa, la cual es la herramienta transversal que recibe y transmite información del Programa en el engranaje de sus principales procedimientos. De tal suerte, que esta Dirección se destaca por ser un proveedor de soluciones e información, lo que no es menor, considerando el alto nivel de demanda de comunicación hacia los diferentes niveles y actores de la organización que requieren sus procesos, como se observa más adelante.

### ***Valoración general de la organización***

La estructura organizacional antes descrita es con la que opera actualmente en el Programa. Sin embargo, presenta ciertas inconsistencias con respecto a la que se encuentra plasmada en los documentos normativos oficiales y vigentes. No obstante, se

cuenta con evidencia de que actualmente se tienen dos propuestas para una nueva estructura organizacional. Por un lado está el planteamiento del Reglamento Interno, que especifica la operación de la UPJCF y que es un documento de manejo interno, y por otro está la propuesta formal de estructura organizacional, que se encuentra en espera de aprobación por parte de la SHCP; esta propuesta normativa abarca una gran parte de la estructura que opera actualmente, lo cual integra un total de 37 plazas, aunque con algunas salvedades.

De contar con una pronta aprobación se avanzaría en la regulación de la operación de la UPJCF. Sin embargo, no cubre la totalidad de la estructura operativa del Programa al dejar por fuera a los Mentores de la nación, los cuales son clave en el desarrollo territorial y operativo del Programa.

Por otro lado, la evidencia muestra que la estructura de la organización que opera actualmente responde a las estrategias impulsadas para fortalecer este Programa en cuanto a su alcance y cumplimiento de metas, así como a la consecución de sus objetivos. No obstante, desde una perspectiva territorial en la operación del Programa, se puede decir que dichas estrategias son resultado de las experiencias o realidades diversas y responden a incentivos que varían de estado a estado y de región a región. Sobre este punto, se abundará en el análisis del proceso *Planeación operativa y alianzas locales*.

Desde la perspectiva de oficinas centrales, se considera que el modelo de atención ha dado los resultados esperados, pues se ha conseguido la meta global de alcanzar una cobertura mayor a 2.3 millones de beneficiarios. En contraste, desde la perspectiva de la operación en las escalas regional y estatal, se percibe que la participación en distintas fases del proceso podría mejorarse con un mayor personal y recursos, lo que representa una visión relativamente distinta. De tal suerte, este hallazgo representa una discrepancia entre las condiciones de la organización operativa y las necesidades que presenta la complejidad de los distintos contextos en donde se implementa el Programa.

Esta discrepancia no solo se refleja en la necesidad observada de incrementar la planta, sino en el consenso en los distintos niveles del Programa (desde la DGAT, hasta los Mentores y Directores estatales) de que la falta de recursos para realizar ciertas funciones por parte de los Mentores de la nación se convierte en un problema. Se abundará sobre este punto al analizar los procesos de *Planeación operativa y alianzas locales* y el de *Supervisión*.

## 7.2 Procesos de planeación, presupuestación y programación

A partir del cumplimiento de las metas originalmente programadas, el Programa ha sido capaz de transitar a nuevas formas de orientar su cobertura. Estas nuevas formas de orientar presentan una posible buena práctica, al mismo tiempo que un área de oportunidad en materia de planeación y definición de metas. La metodología para la reorientación de las metas del Programa se define por incorporar el índice de rezago social y variables relativas a la inseguridad y la violencia, como son el homicidio doloso, el secuestro y el robo de vehículos.

Además, se consideran de manera particular las metas territoriales establecidas en las llamadas *estrategias especiales*, las cuales responden a acciones específicas coordinadas por el Gobierno Federal con un carácter de obligatoriedad. Dentro de estas estrategias especiales podemos encontrar los planes de justicia para los pueblos indígenas, la atención a las zonas con un alto nivel de inseguridad, implementación de proyectos estratégicos como el Tren Maya, el Programa Sembrando Vida o la atención al turismo, por poner algunos ejemplos.

En términos operativos, se observa que la proyección de metas sobre el número de nuevos beneficiarios del programa guía la presupuestación de los recursos. En este ejercicio, se toma en cuenta además la proyección de recursos necesarios para mantener



las becas de los jóvenes que se encuentran en capacitación y los gastos de la operación. La entidad responsable de realizar estos procedimientos es la DGOI.

### ***Valoración general de los procesos de planeación***

Como se señaló, el Programa ha cubierto las metas originalmente propuestas. Esto a su vez ha posibilitado generar una nueva forma de proyectar sus alcances y orientar sus actividades mediante una metodología para la proyección de metas, a través del *Acuerdo*<sup>3</sup>. Sobre la valoración de esta metodología-normativa, es posible apuntar que se ha socializado y permeado en todos los niveles de la organización.

A partir de esta nueva metodología, se observa que el sentido general de la organización del Programa busca desarrollar elementos de planeación estratégica como un detonante para facilitar el logro de metas y en sí mismo mejorar la operación del Programa, permitiendo un uso más eficiente de los recursos con los que se cuenta.

Actualmente, después de casi cuatro años de operación y de un año de haber actualizado sus Reglas de Operación, y al haber alcanzado la meta de cobertura programada originalmente, se puede aseverar que el Programa se encuentra en una etapa de consolidación. Esto le ha permitido reorientar cierto uso de recursos, favoreciendo que se sume a distintas estrategias integrales establecidas por el Gobierno Federal y que definen municipios cuya atención resulta prioritaria.

El carácter de atención *integral* de estas estrategias exige una mayor coordinación interinstitucional. En el caso del Programa, esta cooperación se requiere particularmente con la Secretaría del Bienestar para la entrega de tarjetas del Banco de Bienestar (BABIEN), con el que se entregan los apoyos mes con mes de un número considerable

---

<sup>3</sup> Acuerdo por el que se adopta la Metodología para la proyección de metas del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro durante el ejercicio fiscal 2022.

de beneficiarios; con la Guardia Nacional (GN) en aquellas regiones con problemáticas de seguridad particulares; con el Servicio Nacional de Empleo (SNE) para las ferias de empleo; o con la Secretaría de Turismo, para orientar la formación de los jóvenes en distintas ramas y regiones donde el sector turístico apuntala el crecimiento en la demanda laboral.

Sin embargo, el Programa cuenta con muchas áreas de oportunidad para sustentar el enfoque de empleabilidad que se contempla en su diseño original. En ese sentido, cuenta con poca información que respalde que su focalización está impactando en la inserción ocupacional de las y los jóvenes. No obstante, la investigación cualitativa permitió observar que la preocupación subyacente al diseño original del Programa se mantiene entre las prioridades de la planeación operativa, en el sentido de vincular a cada vez más jóvenes y ofrecerles una plataforma para construir una trayectoria laboral.

Este interés se manifiesta en una actitud generalizada entre el personal operativo de la DGAT --incluyendo las Direcciones Estatales-- por delimitar las áreas de intervención, utilizando para ello la información sobre las dinámicas laborales y económicas locales, incluyendo aspectos sobre las fluctuaciones o intermitencias en la ocupación laboral o la formación de capacidades para el empleo en sectores de actividades productivas clave. Igualmente, los Directores estatales entrevistados buscan abiertamente conocer sobre aspectos socioeconómicos relevantes para el Programa, tales como las diferencias entre las microrregiones económicas al interior de los propios estados en materia de empleo, la posibilidad de encontrar CT con condiciones dignas para colaborar a nivel local, o bien, buscar mecanismos para acortar brechas sociales (de género, etnia, origen socioeconómico, etcétera) mediante la atención al rezago social, laboral y de seguridad social.

En función de lo anterior, podría considerarse que el hallazgo más importante alrededor de la planeación estratégica es la ausencia de fuentes de información sistematizadas o

estandarizadas que incluyan las experiencias a nivel local en materia de operación del Programa. Es decir, independientemente de que exista una intención clara de incrementar la eficacia del programa y orientar de manera estratégica el uso de sus recursos, se presenta un déficit en la generación de indicadores que permitan observar el impacto del programa en materia de empleabilidad de las y los jóvenes que han sido atendidos por el Programa, independientemente de si esto se ha realizado en aquellos municipios que más lo necesiten desde la perspectiva integral del Gobierno Federal.

Aunado a ello, también se detectó que existe un déficit en la información relativa al conocimiento con el que el Programa cuenta sobre las habilidades adquiridas por el becario y la experiencia del aprendizaje durante su participación en el CT, desde el inicio de su capacitación hasta su culminación. Dado que, en los hechos, para muchos beneficiarios la experiencia de ser aprendiz o becario del Programa resulta en un primer empleo, se vuelve imperante contar con una mayor información sobre cómo opera en la práctica la relación del CT y los jóvenes beneficiarios del Programa. Esto es independiente de que la percepción de los participantes y beneficiarios del Programa vayan en este camino, pues se requiere de información verídica y comparable acerca del equipamiento de las y los jóvenes para el mundo laboral que posibilita el Programa y así dar cuenta de los beneficios sociales que trae su implementación.

Sin embargo, es necesario mencionar que, dado que para el presente año se han alcanzado las metas de cobertura inicialmente propuestas, se han comenzado a detonar procesos de evaluación de la operación para encontrar áreas de oportunidad sobre cómo aprovechar el potencial del Programa para alcanzar otros logros directamente vinculados con la misión y mandato de la STPS desde la perspectiva de la planeación central. En este sentido, a nivel de la planeación estratégica, más que encontrar cuellos de botella, lo que se observa es un área de oportunidad bastante extensa para establecer prioridades de atención, primero, con respecto al seguimiento de los procesos de aprendizaje o

adquisición de capacidades de los becarios y, segundo, de las trayectorias al empleo cuando estos han culminado el Programa.

En cuanto a la utilidad de la información, podría hacerse un mejor uso de la información que produce el propio Programa sobre el proceso formativo y de adquisición de habilidades de los becarios, con el objetivo de identificar complementariedades con el trabajo de instituciones, actores económicos o sociales, para mejorar la calidad de la experiencia formativa laboral de los becarios, en una forma que le permita ser eficaz y eficiente aprovechando las ventajas del entramado institucional. Esto constituye un elemento crucial para dar cuenta de los impactos atribuibles a la intervención del PJCF y, finalmente, para comunicar los resultados del buen desempeño de esta política de empleo y sus vínculos con la estrategia federal de pacificación.

### 7.3 Planeación operativa y alianzas locales

De la planeación estratégica se derivan las actividades para ejecutar el Programa en un nivel operativo estatal, mediante un proceso de *planeación operativa*. Uno de los aspectos más relevantes para establecer las metas de la planeación operativa gira en torno al número de visitas que realizan los Mentores de la nación a los Centros de Trabajo. En promedio, cada uno de ellos realiza un aproximado de 35 visitas semanales, ya sea de verificación o de supervisión de los CT; no obstante, estas varían dependiendo de la entidad, la región y la época del año. Para cumplir con este cometido, la Dirección Estatal asigna semanalmente las visitas a cada uno de los Mentores y organiza las “rutas inteligentes” que permitan una adecuada logística. Adicionalmente, se definen otras metas asociadas con la territorialización del Programa, tales como la realización de actividades de “Oficinas Móviles” (OM), la conformación de Comités de Contraloría Social y el llenado de cuestionarios de Contraloría Social.

Otra función operativa de las Direcciones estatales es la invitación o el reclutamiento de empresas o CT que fungirán como participantes en la capacitación y, en su caso, la eventual contratación del o la joven al terminar su formación. Esta función, que se conoce como “concertación”, es llevada a cabo a través de las Direcciones Estatales y reproduce una metodología específica que responde a tres distintas modalidades:

1. Las llamadas “estrategias especiales”, que responden a un conjunto de directrices centrales definidas por el Gobierno Federal, así como a estrategias intergubernamentales definidas por el Ejecutivo y la STPS. Algunos ejemplos de ellas son la inversión en el sector turismo, el desarrollo de planes de justicia de los pueblos indígenas y la construcción del Tren Maya o la Refinería de Dos Bocas, entre otras. Este mecanismo de concertación se activa una vez que se hace pública la estrategia a implementar por parte del Poder Ejecutivo, el nivel central de la Secretaría o de la UPJCF, según sea el caso, dando inicio a los arreglos entre las Direcciones Estatales y las distintas instancias gubernamentales para definir las acciones a llevar a cabo.

2. Para la concertación con cámaras empresariales o con empresas a nivel local, hay cierta autonomía por parte de las Direcciones Estatales para buscar a los CT a vincular de acuerdo con las necesidades que observen y conozcan en la entidad. Estas alianzas operan siempre y cuando se alineen con las estrategias centrales definidas para atender el rezago social o la inseguridad, o mediante los acuerdos establecidos por el Gobierno Federal en las estrategias especiales mencionadas en el punto anterior.

3. Atención integral de los municipios prioritarios, de acuerdo con las directrices del Ejecutivo federal, para lo que se contemplan el uso de las OM del Programa. Para la implementación de estas estrategias se suele contar con el apoyo de los municipios para facilitar la infraestructura como sillas, mesas y explanadas para la atención al público.

### ***Valoración general de los procesos de planeación operativa y alianzas locales***

La valoración general es que la planeación operativa se encuentra alineada con las directrices y metas que se fijan desde el ámbito de la planeación central. En este sentido, las metas operativas se definen en el marco de los compromisos de cobertura y suficiencia de recursos, esta última determinada por el proceso presupuestario de la APF. Al respecto, se puede aseverar que es realmente reducido el margen de participación que tienen los operadores subnacionales, en lo que respecta a la planeación financiera y metas de entrega de beneficios.

Sin embargo, con relación a los programas de trabajo o las estrategias para el logro de metas, los operadores (Direcciones Estatales) no cuentan con un manual o proceso que se pueda considerar como estandarizado (ej. norma, metodología, etcétera), por lo que el margen para el diseño de estrategias “a la medida” de cada contexto territorial (región o entidad federativa) es amplio. Esto último se observa como resultado de la conjunción entre los retos particulares en la operación del Programa en cada región del país y de la forma en que los operadores en terreno ejercen el liderazgo. A causa de esto último, se han encontrado matices en la forma en que se conduce el PJCF en la escala regional y, por ende, una diversidad de experiencias en torno a la participación en la planeación operativa y alianzas locales.

Al mismo tiempo que estas estrategias diseñadas a nivel local pueden representar buenas prácticas, implican también un área de oportunidad en cuanto a la falta de registros para entender y reconocer su impacto en las y los beneficiarios del Programa, aprender de ellas y, en dado caso, extender su adopción e integración en los planes formulados desde la coordinación nacional.

En primer lugar, tenemos el caso de la región Sur-sureste, en donde la participación de las Direcciones Estatales se percibe como menor, comparada con lo que se experimenta en las regiones del Centro y Norte del país. Al respecto, hay una combinación de circunstancias que resultan particularmente interesantes para la planeación operativa: se trata de una región en donde se concentran tres proyectos prioritarios de la política federal de desarrollo: la Refinería de Dos Bocas (Tabasco), el Tren Maya (Península de Yucatán) y una parte del Corredor Interoceánico (Oaxaca). Se trata también de casos con liderazgos operativos jóvenes, en términos de su experiencia en el puesto directivo del PJCF y en la administración pública en general; e igualmente, la operación a nivel territorial recurre a Mentores de la nación y de reforzamiento territorial para su operación de manera particular.

Segundo, en lo que respecta a las regiones del Centro y Norte del país, en donde se tiene una percepción de que la participación en la planeación operativa es mucho más activa, también hay un conjunto de circunstancias que llaman la atención, particularmente, aquellas relacionadas con esta autopercepción de los operadores regionales acerca de su experiencia: se trata de casos donde se concentran los centros urbanos y poblacionales de mayor tamaño del país (como la Ciudad de México, Guadalajara o Monterrey). En estas regiones existe una mayor heterogeneidad productiva apuntalada por un mayor desarrollo industrial e integración de varios de los sectores a cadenas de suministro globales (ej. manufacturas, agroindustria, minería, servicios logísticos y financieros). Aunado a ello, en la región Norte se implementa actualmente la estrategia de desarrollo económico en la franja fronteriza (zona económica especial), con importantes avances en materia salarial e incentivos fiscales. Igualmente, cuenta con casos de liderazgos operativos con relativamente una mayor experiencia en el puesto y en la función pública.

En función de lo anterior, otra valoración relevante radica en que se han encontrado diferencias regionales en el grado de participación en la concertación y establecimiento de alianzas para lograr mayor eficacia en el logros u objetivos del Programa. Tal situación

impacta primordialmente a nivel del diseño operativo y el cauce de alianzas locales para el buen desempeño de este instrumento de la política nacional de empleo, situación que se refleja en la composición del personal operativo según su función, así como la selección de las áreas de intervención o actores clave para apuntalar el empleo productivo de los becarios. Notoriamente, se destaca que el éxito en la realización de las metas está relacionado con tres aspectos o dimensiones territoriales importantes: i) la inserción de becarios en sectores de actividad que son estratégicos para el desarrollo económico regional y/o nacional, ii) el grado de madurez del liderazgo local para establecer alianzas y apalancar los objetivos del PJCF en función del crecimiento de la demanda laboral local, y iii) de la existencia de un plan económico-productivo estratégico que induzca cambios en las tendencias ocupacionales a nivel local, creando el arrastre necesario para encauzar la oferta de becarios hacia múltiples áreas que son de interés dentro del enfoque integral de la política de pacificación nacional.

Esto se complementa necesariamente con la demanda que actualmente tienen los operadores del Programa en su escala subnacional, de incrementar su participación en el establecimiento de metas regionales, de incrementar sus capacidades de liderazgo para crear sinergias con agentes económicos en sus distintos contextos o ámbitos, y de definir las estrategias de comunicación y adaptarlas a esas realidades diversas con un margen de solvencia, tanto presupuestaria como técnica.

Las *buenas prácticas* detectadas mediante la investigación de campo en relación con la planeación operativa están asociadas a un elemento que no estaba contemplado originalmente en el Programa: las **Oficinas Móviles (OM)**, las cuales representan el mecanismo con el cual el Programa ha subsanado de manera transversal los problemas asociados a la operación total del Programa a través de una Plataforma Digital. Estos problemas son principalmente de conectividad y competencias digitales, los cuales suelen abundar en las zonas más marginadas del país.



Es así que las OM fueron diseñadas para “acercar el programa a la gente que realmente lo necesita”, tal como algunos de sus participantes señalaron constantemente en las entrevistas. En ese sentido, las OM representan una buena práctica en la planeación, pues permiten concretar ciertos avances en las metas que, de otra forma, no podrían ser cumplidos. En concreto, las OM llevan la atención del Programa a los distintos municipios con mayores índices de rezago social e inseguridad; se divide en tres tipos de atención distinta, pero que pueden implementarse de manera paralela: de acreditación de identidad<sup>4</sup>, de vinculación y de captación<sup>5</sup>.

Adicionalmente, las OM han generado cierta sinergia en el Programa que ha permitido comenzar a operar otro proceso que previamente no se implementaba: la Contraloría Social (tratado más adelante). Por otra parte, existe un área de oportunidad en torno a una práctica de reciente cuño y que tiene la finalidad de hacer más eficiente el alcance de metas: el diseño de *rutas inteligentes*. Estas se encaminan en diseñar la trayectoria de los Mentores para las distintas visitas de verificación y supervisión, de tal manera que se lleven a cabo en el menor tiempo y con el menor gasto de recursos posibles. Aunque, en efecto, se observa que estas rutas pudieron haber impactado positivamente en el alcance de metas, representan un área de oportunidad pues queda claro que han sido una respuesta a la escasez de personal operativo en las distintas Direcciones Estatales.

---

<sup>4</sup> No obstante que en el trabajo de campo se hacía referencia al término “acreditación de identidad”, en realidad, las Oficinas Móviles dan un seguimiento a los aprendices que va más allá de la simple acreditación de su identidad.

<sup>5</sup> En el trabajo de campo se hacía referencia a las acciones de “captación” como aquellas para lograr que nuevos Centros de Trabajo ingresaran al Programa. En la realidad, el trabajo de las Oficinas Móviles va más allá de la simple invitación para incluir el auxilio y acompañamiento para su registro en el Programa.

## 7.4 Difusión

En general, la difusión del Programa se encuentra promovida por la identidad y presencia que le da la STPS. Aunado a ello, los principales contenidos se encuentran disponibles en el sitio web del programa y se replican mediante los canales y redes sociales verificados institucionalmente. Considerando que la población objetivo del Programa no necesariamente tiene acceso a este tipo de medios, la UPJCF se encuentra desarrollando un conjunto de actividades alternativas de difusión que permite a los jóvenes conocer y participar del programa como son el volanteo, perifoneo, brigadas por parte de los Mentores de la nación y las ya mencionadas oficinas móviles. Todas estas actividades se apoyan en un conjunto de materiales de difusión gráficos y “spots”, los cuales son elaborados con el apoyo de la Dirección General de Comunicación de la STPS.

Entre los hallazgos de campo, se encontró que, aunque el Programa es conocido y tiene cierto arraigo entre los jóvenes, no necesariamente llega a las localidades de más alta marginación. Considerando que uno de los retos en estos municipios es la conectividad, las limitaciones se extienden tanto para los jóvenes aspirantes como para los Centros de Trabajo (CT) que podrían participar del Programa.

En cuanto a los alcances de la difusión, es importante señalar que, aunque la población sí identifique al Programa, la información acerca de cómo opera, así como los derechos y obligaciones de los beneficiarios, parecieran no difundirse ni permear entre los CT y los aprendices. En este sentido, durante los grupos focales fue notorio que, de manera sistemática, no se realizó una introducción al Programa. Por el contrario, la información que los participantes recibían respondió principalmente al momento, lugar y la relación entre los Mentores y los CT, por lo que se detectó que no todos los participantes cuentan con la misma información ni conocen con la misma profundidad el Programa o sus herramientas.

### **Valoración general de la difusión:**

En cuanto a la valoración general del proceso de difusión, se observa que la promoción para las postulaciones y la vinculación se encuentra supeditada a la cobertura establecida para el ejercicio fiscal. En muchos aspectos, las estrategias de difusión tienen un componente territorial, pues es en este nivel donde los operadores a nivel regional han encontrado mecanismos para llevar a cabo la difusión de los objetivos, las acciones y los beneficios del PJCF, con las restricciones presupuestarias y materiales propias de cada unidad operativa. Es de destacar en este aspecto, la amplia diseminación de las tecnologías de comunicación vía teléfonos celulares y *smartphones*, pero también de distintas plataformas de redes sociales, que hacen posible que el flujo de información sea más continuo y permita alcanzar a un público que no usa o no tiene acceso a medios de difusión tradicionales (ej. radio, prensa local o canales informativos oficiales), más aún, ahí donde las limitaciones de infraestructura tecnológica impiden el acceso a sitios web.

La difusión en cuanto a los derechos y obligaciones recobra particular relevancia ya que el reconocimiento de esta información por parte de los distintos actores es necesario para la consolidación de los procesos de vinculación, capacitación, entrega de apoyos y Contraloría Social.

En general, las Direcciones Estatales juegan un rol activo en las actividades de difusión y promoción del Programa. Las estrategias de difusión y promoción comprenden un amplio abanico de actividades que van desde el uso de redes sociales (ej. Facebook, Twitter, WhatsApp), pasando por la promoción a través de medios de comunicación locales, hasta la concertación de estrategias para la promoción con distintos actores de los sectores sociales o empresariales para utilizar sus propias plataformas y así hacer llegar la información a la población. También, hay consenso en torno a la contribución que se hace desde Oficinas Centrales con la elaboración de dípticos, pues son un recurso que en todos los casos se ha destacado como muy valioso y útil.

Por otro lado, desde una perspectiva territorial, se ha encontrado que las estrategias de difusión tienen algunos matices según las regiones. Por ejemplo, en la región Sur-sureste el consenso en torno a su involucramiento es mayor y tiende a enfatizar una mayor idoneidad y adecuación de dichas estrategias, si bien hay una tendencia clara a reconocer que los recursos presupuestarios son insuficientes. En la región Norte se presenta un caso similar, pero además de considerar que el presupuesto del que se dispone para llevar a cabo las distintas estrategias es pequeño, hay una tendencia a calificar con menor frecuencia el que las estrategias sean muy adecuadas. El caso de la región Centro es interesante, pues hay una opinión dividida entre quienes tienen una opinión muy favorable sobre el grado de idoneidad, adecuación y disponibilidad de recursos, versus los que consideran que las estrategias de difusión son aún insuficientes para dar promoción a las acciones del Programa.

Con base en lo anterior, los informantes destacan que un área de oportunidad para la mejora de los dípticos sería contar con las adaptaciones de estos a lenguas indígenas, pues en estos casos es difícil acercar a los jóvenes la información del Programa que es más importante y se desea destacar. Igualmente, hay un consenso casi unánime de que la página web del Programa debiera tener su propio espacio para cada entidad, pues así se garantiza que llegará información específica sobre las ofertas de capacitación para una determinada región.

También, como resultado del análisis de las evidencias en campo y la relevancia operativa de la Contraloría Social, otra área de oportunidad para la mejora de las acciones de difusión es, precisamente, todo lo relacionado con la recepción de quejas, denuncias y también sugerencias de mejora operativa. La difusión también puede reforzar distintos mecanismos para el monitoreo de otros aspectos ajenos al Programa, pero que igual afectan la consecución de sus metas, como es lo relacionado a distintas formas de violencia, comisión de abusos contra destinatarios de becas, u otros en donde el perjuicio

social recae sobre los becarios a causa de su estatus como receptores de transferencias monetarias.

## 7.5 Inscripción de jóvenes

El proceso de inscripción de jóvenes se ejecuta mediante la Plataforma con un procedimiento de autogestión en que el joven va respondiendo a la información solicitada y agregando la documentación que le es solicitada. Después de que el joven solicitante requisita en la Plataforma su inscripción al Programa, la información y sus documentales pasan a un procedimiento de revisión digital por parte del Área de Verificación Digital (también identificada formalmente como Unidad de Verificación Digital), que es de reciente creación y se encuentra en etapa de consolidación. Esta acción, que a veces se ejecuta posteriormente a la vinculación con un Centro de Trabajo, es percibida como necesaria para dar certidumbre sobre la validez de la identidad e información de los registros recibidos. En cuanto a la coordinación, esta Unidad o Área genera insumos e información para los procesos implícitos en la Plataforma, manejada por la DGCOMP. Estos insumos también sirven a la DGOI para el proceso de supervisión.

En lo que corresponde a las actividades de revisión del Área de Verificación Digital, se tienen algunas referencias sobre su sistematización y monitoreo. Por ejemplo, se observa que la actividad de verificación del expediente de un aprendiz lleva entre 10 y 15 minutos en promedio. En ese sentido, la especialización de los verificadores ha permitido que el flujo de la revisión de los jóvenes sea adecuado y no represente un cuello de botella.

En cuanto a la experiencia de la revisión, se muestra un particular énfasis en la verificación de la identidad mediante las fotografías que se toma el joven solicitante con el código QR que provee el sistema Plataforma, ya que representa la principal evidencia para determinar que la entrega de los apoyos se realiza a jóvenes *reales* y que efectivamente se inscribieron. En caso de que exista alguna inconsistencia en la documentación, se

notifica al solicitante mediante la Plataforma indicándole que se encuentra en estatus de “revisión administrativa”. Este estatus implica una revisión particular y puede requerir que el o la joven brinde información adicional (como repetir la fotografía o el envío de los documentos), pero no interfiere en la posibilidad de vincularse con un CT, si así fuera el caso.

Por su parte, desde la experiencia del personal en territorio, se considera que aún es necesario reforzar los materiales y mecanismos para apoyar a los solicitantes del Programa, ya que suele ser difícil transmitir las instrucciones a ciertos jóvenes. Esto se observa en que, por ejemplo, las fotografías solicitadas suelen ser un problema para las y los jóvenes o en que se les dificulta indicar en el mapa la geolocalización solicitada por el sistema.

Por último, es importante reconocer aquellas “barreras digitales” a las que se enfrentan los solicitantes, tales como no contar con un equipo propio para el llenado de los formatos, el acceso a internet o, en su caso, con las competencias digitales para realizarlo de manera directa en la Plataforma Digital. Por ello, ha sido fundamental el despliegue de servicios de orientación y atención personalizada que se da en las oficinas móviles y los módulos de atención.

## 7.6 Inscripción de Centros de Trabajo

En cuanto al rol del CT en el Programa, la normatividad lo considera como el participante que es responsable de brindar la capacitación al joven aprendiz. Sin embargo, al realizar el análisis y el acercamiento en campo, se puede observar que, en la práctica, el CT es un *beneficiario indirecto* del Programa. Aunque se plantea que la aportación del CT es una “capacitación”, en la práctica el Programa hace un pago a los aprendices para que ejecuten actividades productivas o laborales, que benefician potencialmente al Centro de Trabajo.

El registro para los CT está abierto de manera permanente en la Plataforma digital. Posterior al llenado de los formatos del sistema por parte de los representantes del Centro de Trabajo, el Área de Verificación Digital realiza también una verificación de este registro. Sin embargo, considerando que el número de requisitos es mayor que con las y los aprendices, toma más tiempo realizar esta revisión.

Una vez concluida la validación por el Área de Verificación Digital, es posible realizar la verificación física del CT, la cual es realizada por los Mentores de la nación. Desde el nivel central se han registrado las distintas características de los estados y las regiones, además de medir la eficiencia de verificación, encontrando un intervalo de entre 25 y 40 visitas de verificación semanales por Mentor, lo que permitió establecer una media nacional que corresponde a 35 visitas semanales, reflejada como meta a alcanzar por cada Mentor.

Con la finalidad de alcanzar esta cobertura en cuanto a las visitas de verificación física se han generado “rutas inteligentes”, las cuales han sido establecidas por las Direcciones Estatales considerando la ubicación de los CT, las distancias entre las localidades, el acceso y la ubicación del área de influencia del mentor, entre otras variables.

Para la visita de verificación, el Mentor de la nación utiliza una aplicación ligada a la Plataforma, mediante la cual obtiene la información del registro del Centro de Trabajo y los aspectos a verificar y valorar físicamente. En los últimos años, esta aplicación ha mejorado para facilitar la labor del personal operativo. En cuanto a los equipos móviles para utilizar esta aplicación, en el segundo trimestre del 2022 les fue entregado un teléfono celular a todos los Mentores, pero sin incluir la dotación de los datos móviles para su uso, lo cual corre por su cuenta. Es importante destacar que, previamente a la entrega de equipos, los Mentores utilizaban sus equipos personales, lo que representaba un

problema derivado de la capacidad de los sistemas operativos, la memoria en el móvil o la privacidad.

Los principales problemas al momento de la verificación física de los CT que reportaron los operadores, incluyen la dificultad de realizar una correcta geolocalización; es probable que esto se deba a que, en el registro, la geolocalización es el paso que más representa una inversión de tiempo y recursos para localizar físicamente al CT. Por otro lado, siguen existiendo errores al momento de utilizar la aplicación, particularmente el llamado “pantalla negra”, que no permite la culminación de la visita en la aplicación, pues el equipo permanece sin reacción ni acceso.

### 7.7 Publicación de vacantes

Al momento de la inscripción de los Centros de Trabajo, se hace el registro de los Planes de Capacitación y las correspondientes vacantes que éste solicita. La revisión del contenido de los Planes de Capacitación también se hace durante la verificación documental, con procedimientos relativamente sencillos, pues comprende básicamente la validación de que las actividades y sus horarios estén alineadas a lo establecido en las Reglas de Operación.

En realidad, la complejidad de este proceso se observa en el subproceso de alta y validación de vacantes, pues no se ha encontrado suficiente evidencia documental, ni en las entrevistas, sobre la mecánica exacta con que se determina cuántas vacantes de las solicitadas se aprobarán para cada uno de los Centros de Trabajo. Se tiene conocimiento del acuerdo que produjo un método para la priorización en la asignación de recursos presupuestales hacia los municipios con mayor incidencia de delitos, pero esto no genera suficiente certidumbre -especialmente en las Direcciones Estatales- sobre el presupuesto que será liberado para cada municipio y localidad. Además, y aun cuando estuviera asignado el presupuesto y autorización de vacantes a nivel estatal, no se identifican ni criterios ni procedimientos explícitos para la determinación de las vacantes solicitadas por



el centro que serán autorizadas. Finalmente, no se halló una mecánica estandarizada de comunicación directa con el Centro de Trabajo -o incluso con las Direcciones Estatales- para conocer de estas determinaciones.

Teóricamente, los Centros de Trabajo tienen la obligación de mantener, en todo momento, en la Plataforma información actualizada sobre sus Planes de Capacitación y las vacantes que solicitan. En la realidad, son pocas las instancias en las que se observa que cambian sus registros de Planes y vacantes, en comparación con los iniciales que hicieron en el proceso de inscripción, pero por lo menos, cuando finaliza el periodo de doce meses de capacitación de un joven o cuando se le desvincula el Centro de Trabajo, necesita ratificar que solicita la vacante liberada asociada a un Plan de capacitación, aunque este último no cambie. Ante la liberación de una vacante por los motivos anteriores, no está clara la mecánica con que se autoriza que vuelva a publicarse y estar entonces disponible para el proceso de postulación y vinculación.

En general, puede valorarse que los criterios y mecánicas para el registro y validación de planes son sencillos y no presentan cuellos de botella ni complicaciones. Si bien las Reglas de Operación determinan explícitamente un número máximo de vacantes para los Centros de Trabajo, la determinación del número de las vacantes que serán aprobadas y finalmente publicadas genera incertidumbre y sigue pasos que no se conocen.

## 7.8 Postulación y vinculación

Sólo después del alta, validación y publicación de vacantes se da el inicio de este proceso, pues es cuando la Plataforma “se abre” y muestra a los jóvenes las vacantes a las que puede postularse. Como fue explicado arriba, aunque se sabe que la apertura de la Plataforma depende de la suficiencia presupuestal, en el nivel de las operaciones estatales no se cuenta con información sobre cuándo es posible para los jóvenes postularse y vincularse con un CT en específico. Incluso, se observaron casos en los que

los propios CT se enteraron sólo una vez que los jóvenes usuarios recién postulados se los comunicaron.

Esta falta de comunicación desde el nivel central representa una verdadera área de oportunidad, ya que el personal de las oficinas físicas o virtuales no cuenta con información para orientar certeramente a quienes se acercan a consultarles sobre la “apertura” de la Plataforma para la consulta, postulación y vinculación de vacantes.

En cuanto a los distintos escenarios para la vinculación, es decir, para que un Centro de Trabajo acepte la postulación de un joven, aunque normativamente se señala que ésta se da mediante la Plataforma, en la investigación de campo se identificó que puede asistirse localmente a los actores para que se vinculen *in situ* y se registre después dicho acto en la Plataforma. En el primer caso, se observó que pueden realizarse vinculaciones de manera directa durante los operativos en territorio y las oficinas móviles; estas vinculaciones responden a las estrategias especiales donde se busca atender a grupos de jóvenes en localidades específicas. Otro tipo de casos se da cuando, de manera informal, el CT y los jóvenes se conocían y tenían la intención de vincularse entre sí con anterioridad a su integración al Programa. En ese sentido, durante el trabajo de campo se observó que, dada la cercanía de los jóvenes con ciertos CT, de manera natural y derivada de un vínculo comunitario o familiar, suelen generarse relaciones orgánicas entre estos, sin que ello suponga una violación a las ROP y sin que esta dinámica emergente sea deliberadamente promovida por el Programa.

Sobre la declinación de candidaturas por parte de los CT, se observa que ésta se encuentra relacionada principalmente con el perfil de los jóvenes. Particularmente, se observó que los CT tienden a rechazar a aquellos aspirantes que no cubren sus requisitos en cuanto a la escolaridad o capacidades técnicas que requerían para sus vacantes.

## 7.9 Capacitación

En cuanto a los Planes de Capacitación, estos contienen información relativa a los días, horarios y actividades que desarrollará el joven aprendiz durante su implementación. Ello no necesariamente permite dar cuenta del aprendizaje y adquisición de competencias que se detona con dicha capacitación, pues esa información no se valida. Así se observa en algunos casos en los cuales se detectó que los jóvenes deciden desvincularse del CT porque las actividades señaladas en el Plan de capacitación no corresponden a lo que se implementa de manera práctica. En ese sentido, no queda claro si los Planes de Capacitación abonan a los objetivos del Programa relativos a su componente de empleabilidad.

Por otro lado, durante la capacitación existe cierta autonomía en la relación que se construye entre el CT y él o la joven aprendiz. Aunque de manera general los CT tienden a ser respetuosos, la relación que se establece es asimétrica. Esta asimetría deriva de que una gran parte de las decisiones se toman por parte de los tutores o los representantes de los CT, mientras que los aprendices no cuentan con muchos mecanismos para proteger sus derechos en casos de arbitrariedades por parte de los CT. Aunado a ello, es claro que la relación del aprendiz con el Programa depende mucho de la voluntad que el CT muestre con el beneficiario.

Si consideramos que en la práctica la capacitación resulta en una forma de relación laboral, la asimetría entre el o la aprendiz y el CT coloca en una relativa posición de vulnerabilidad al primero frente al segundo. Sin embargo, es necesario destacar que, en los casos de éxito, fue posible observar cómo la voluntad del tutor puede generar sinergia entre el joven y el CT, lo que no solo permite una integración orgánica entre los dos, sino que, en ocasiones, también entre estos y la comunidad. La ausencia de un registro sistemático y estandarizado de estos casos de éxito deriva también en un área de oportunidad.

Además, también es necesario apuntar que la autonomía en la relación entre los CT y las y los aprendices también les ha permitido generar cierta flexibilidad en favor del aprendiz, el cual termina con ciertas ventajas en contraste con una gran parte de los puestos de empleo en una relación laboral tradicional. Por ejemplo, suelen ser flexibles con cuestiones como salidas a campo, cambios del horario o de los días en que asisten que se encuentran programados en los planes de actividades, los cuales pueden ser modificados en la práctica de acuerdo con las necesidades de las y los aprendices. Sin embargo, a pesar de esta flexibilidad, los CT tienden a respetar el número total de horas que les permite el Programa, generalmente extendidas a las ocho diarias durante cinco días a la semana.

### 7.10 Supervisión

Como parte del seguimiento a los beneficiarios, se realizan las visitas de supervisión a los Centros de Trabajo, que consisten en una visita por parte del mentor de la nación al CT, sin aviso (o “sorpresa”) y en los días y horarios establecidos en el plan de capacitación. En estas visitas, se confirman las condiciones físicas y localización del CT y se verifica que los jóvenes aprendices se encuentran en el sitio realizando las actividades establecidas en el plan de capacitación, en el horario y con las condiciones programadas en el plan de actividades.

En su mayoría, las irregularidades encontradas por los Mentores se asocian a que no encuentran a los jóvenes. En algunos casos, los Centros de Trabajo logran “justificar” esta ausencia a través de mecanismos alternativos para comprobar la actividad de los aprendices, tales como las bitácoras o los registros de asistencia con los que cuentan los CT. Cabe destacar que, en palabras de los tutores, las razones principales por las cuales los jóvenes no se encuentran en los CT radica en las propias actividades llevadas a cabo en su rubro, como las salidas del establecimiento por actividades propias del trabajo , la compra de materiales o el trabajo agrícola, entre otros; o bien por la flexibilidad acordada

gracias a la relación orgánica entre el CT y el Aprendiz, como en los casos en donde tienen que ir por sus hijos a la escuela, atender asuntos familiares o faltar por algún malestar que no requiriera visitas al médico. Aunque los CT asumen la responsabilidad de que el joven no se encontraba, piden flexibilidad en los mecanismos para comprobar que el joven asiste efectivamente a la capacitación. En los casos en que se hace una segunda visita de supervisión, con frecuencia estos problemas de ausencias son subsanados.

La supervisión de los CT materializa el seguimiento que el Programa hace a los beneficiarios; sin embargo, está limitada a la verificación del cumplimiento de los horarios y actividades del programa de capacitación. De tal suerte que se detectó una ausencia total en la evaluación y el seguimiento a la capacitación para poder constatar la adquisición de habilidades blandas y duras en el aprendiz. En ese sentido, se detectó que la supervisión, como opera actualmente, resulta insuficiente para saber si se está consiguiendo el fin último del programa, lo cual representa un área de oportunidad.

Otro de los elementos que forman parte de los mecanismos de seguimiento y que acompañan a la supervisión son las evaluaciones mutuas mensuales, que aunque estén normadas, son elaboradas de manera libre y voluntaria por el joven aprendiz y el tutor del CT. Estas consisten en un cuestionario individual que se carga en su perfil personal de la Plataforma Digital. Sin embargo, estas evaluaciones también representan un área de oportunidad. Desde la perspectiva de los usuarios, este mecanismo de valoración resulta limitado, al no permitir brindar elementos para valorar la eficacia de la capacitación y su proyección en el desarrollo profesional de los jóvenes. Aunado a ello, y aunque normativamente deben usarse como insumo en el proceso de supervisión, no se encontró evidencia de que se usen por parte de los operadores del Programa para mejorar su implementación.

## 7.11 Entrega de becas

El proceso general de entrega de becas incluye subprocesos de interacción administrativa entre la STPS y bancos, así como tareas de dispersión a cargo de los últimos. Debe aclararse que el Programa tiene un control directo sobre los primeros procesos, pero que para los procesos de entrega de tarjetas y dispersión de pagos, los procesos son externos, es decir, de los bancos. Para estos últimos, el Programa únicamente hace actividades de apoyo e intermediación entre los beneficiarios y los bancos. Recientemente se han desarrollado nuevas dinámicas a partir de la migración de los procesos bancarios hacia el Banco del Bienestar.

En las entidades se han realizado grandes operativos de distribución de las nuevas tarjetas del Banco del Bienestar, implementados con la participación activa de la Secretaría del Bienestar a través de sus delegaciones y de su personal operativo, los Servidores de la Nación. El rol que correspondió al personal del PJCF fue básicamente como “visores”, lo que trajo consigo algunos retos, sobre todo para proporcionar información acerca de trámites asociados con la tarjeta, como la reposición por pérdida o la recuperación de NIP, lo cual no es del dominio del personal del Programa, pero que, al final, el beneficiario identifica como ventanilla de atención. Además de ello al momento de la entrega surgieron algunos problemas asociados con la acreditación de vecindad, ya que en algunos casos la dirección registrada en la tarjeta no coincidía con la del INE, por lo que la tarjeta no fue entregada; en ocasiones se acudía a la autoridad municipal para que extendiera una carta y resolverlo de inmediato.

En cuanto al acceso que tienen los jóvenes a las sucursales para la atención de trámites, como la reposición por pérdida o la recuperación de NIP, se encontró un limitado acceso a sucursales, tal es el caso de Sonora que cuenta solo con ocho sucursales para los 72 municipios que componen a la entidad. En el caso del retiro de la transferencia económica, esto logra salvarse con el pago de la comisión a cargo de los beneficiarios, pero esto no aplica para el resto de los trámites.

En lo que se refiere a la entrega de tarjetas derivada del convenio con Banco del Bienestar, hay un consenso unánime entre los operadores regionales que el cambio hacia este nuevo proveedor de banca representa un riesgo para los resultados del Programa. Los operadores coinciden que, por lo menos en esta etapa de transición, este paso genera cuellos de botella en la entrega de los beneficios, situación que anteriormente no se observaba con la plataforma de servicios bancarios de los proveedores de la banca privada.

Muchos problemas pueden resumirse en dos grandes, relacionados con la entrega eficiente del beneficio. Primero, todas aquellas relacionadas con la operación de las transferencias realizadas con el Banco del Bienestar, en particular la disponibilidad de servicios para el retiro del efectivo, en ambas alternativas con y sin tarjeta bancaria. Al respecto, se precisa que el extravío de la tarjeta BABIEN y su correspondiente reemplazo genera problemas, por un lado, con relación a la demora del cobro de los apoyos, y por el otro, en cuanto al costo operativo (tiempo y recursos) que representa tramitarla de nuevo, pues además de ser un trámite tardado (en casos extremos, casi imposible en opinión de los operadores regionales), éste crea costos financieros que antes asumían los proveedores de banca comercial. Y segundo, que debido a la falta de servicios de pago en ventanilla en BABIEN, la entrega oportuna de los pagos puede complicarse, pues no existe manera de recibir el pago que no sea otra forma que la transferencia electrónica a través de la cuenta de la institución.

## 7.12 Cobertura del seguro médico del IMSS

El beneficio que ofrece este seguro médico se hace patente al dar los servicios de atención a la salud ante los problemas particulares del grupo poblacional que representan los jóvenes, siendo el embarazo adolescente una de las condiciones que son atendidas.

Este proceso cuenta con dos subprocesos fundamentales. El primero consiste en la realización de trámites y gestiones entre la STPS y el IMSS, siguiendo procedimientos bien establecidos y para los que no se reportan cuellos de botella ni problemas de recursos o coordinación. El segundo subproceso consiste en el alta que hacen los jóvenes personalmente ante el IMSS para comenzar a recibir sus servicios. Algunos de los problemas que se destacan tienen que ver con la falta de interés e involucramiento de los jóvenes para acceder y obtener este beneficio, ya que en muchos de los casos no se realiza el trámite de alta y obtención de la cartilla de salud.

Por otro lado, en algunas entidades no necesariamente se cuenta con la cobertura de las localidades y municipios donde se encuentran los jóvenes aprendices, especialmente aquellas marginadas y cuyas actividades productivas no conllevan los servicios de seguridad social del IMSS. Destacó el caso de Quintana Roo, en donde se refiere que la unidad de atención del IMSS más cercana quedaba a cinco horas de la localidad de origen.

Otro de los retos está en los límites de cobertura que se ofrece al joven en cuanto a su reconocimiento como aprendiz y no como empleado, específicamente en el caso de la “incapacidad”, la cual es exigida por los CT para justificar la inasistencia; sin embargo y dado el tipo de cobertura, este trámite no corresponde al alcance de los beneficios y solo les puede ser emitida una carta de motivos, documento que puede no ser válido para algunos CT.

### 7.13 Procesos de las oficinas móviles

Ante la estrategia de reforzamiento territorial por parte del Programa, se han establecido una serie de actividades que se realizan en campo, denominadas “oficinas móviles”, que pueden caracterizarse de acuerdo con sus objetivos:



i. **Oficinas móviles de acreditación de identidad y seguimiento a beneficiarios**, las cuales consisten en un ejercicio en que se llama a los jóvenes activos en el Programa a presentarse a dicha oficina para acreditarse, validando la información de su registro y, en su caso, atendiendo a las solicitudes de información que solicite la Plataforma. En estas oficinas móviles se realizan también actividades diversas de apoyo a los beneficiarios en todo lo relativo a su capacitación y trámites con el Programa, así como las acciones asociadas con la contraloría social.

iii. **Oficinas móviles de registro (o de captación)**, que tienen por objetivo invitar y registrar a CT directamente en las localidades que se visitan.

iii. **Oficinas móviles de vinculación**, que facilitan la vinculación directa de los jóvenes a los Centros de Trabajo en sus localidades

En el caso de las oficinas móviles de captación y vinculación, en su mayoría, los operativos responden a la atención de las estrategias especiales, por lo que en algunos casos, se realizan en una misma fecha y ubicación.

La implementación consiste básicamente en el traslado a una localidad o municipio específico de una brigada de Mentores de la nación, en algunos casos, acompañados de otro personal de la Dirección estatal, para instalar en un espacio público la oficina móvil. La infraestructura con la que se cuenta es un módem con el que fueron dotadas las 32 entidades, los móviles y el equipo de cómputo personal o el asignado a la dirección estatal. En el caso de las oficinas de acreditación, la convocatoria se realiza mediante una notificación en la Plataforma, donde se indica el día, hora y ubicación en la que deberán acudir los beneficiarios.

Es importante señalar que estos mecanismos de atención no se encuentran descritos en la normatividad, por lo que no se encontró referencia sobre su desarrollo y estándares o productos esperados.

### 7.14 Procesos de la Plataforma Digital

La *Plataforma Digital* (o sólo “Plataforma”) es la herramienta informática que permite realizar una gran parte de los procesos del Programa. Aunque las actividades efectuadas en la Plataforma se complementan con actividades realizadas fuera del ámbito digital, en realidad, el Programa ha procurado que toda la información proveniente de estos mecanismos complementarios se procese mediante la Plataforma. En ese sentido, se considera que se ha implementado una estrategia integral para incorporar, sistematizar y gestionar prácticamente toda la información del Programa y el actuar de los jóvenes, Centros de Trabajo y los operadores, lo que representa una innovación y buena práctica en el manejo de los programas sociales en el país y la región latinoamericana.

Cabe destacar que la mayoría de los jóvenes que integraron los grupos focales durante las visitas a campo, habían ingresado al Programa a través de la Plataforma, es decir, sin ninguna intervención por parte de las OM o del personal autorizado de la UPJCF. Esto pudo haber sido motivado porque las y los jóvenes seleccionados mediante la muestra aleatoria para los grupos focales que se encontraban en los municipios en donde han operado las OM –típicamente más alejados y rezagados- tuvieron un menor incentivo para acudir a los grupos focales. En ese sentido, aunque las y los beneficiarios a los que se tuvo acceso fueron atendidos mayoritariamente por la Plataforma, esto no implica que la atención mediante la OM no sea significativa para el Programa, solo que la Plataforma Digital sigue siendo central para su operación.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Cabe recordar que para la convocatoria de los grupos focales con beneficiarios en las entidades federativas, se tenían contemplados 50 folios de beneficiarios en total, de los cuales sólo serían convocados los primeros 10, mientras que el resto permanecería como remplazo en dado de que alguno de los primeros 10 no asistiera. No obstante, la convocatoria no siempre fue igual de efectiva y la mayoría de

Ahora bien, es necesario reiterar que la mayoría de la información relativa a todos los procesos del Programa se recopila, administra, sistematiza y retroalimenta mediante las herramientas de la Plataforma. Igualmente, es mediante ésta que se lleva a cabo la mayoría de la comunicación entre el Programa y los beneficiarios, así como entre el Programa y los CT. En ese sentido, aunque existan mecanismos que complementen las actividades llevadas a cabo “en línea”, la plantilla de la UPJCF ha tendido a “digitalizar” el total de la operación.

Cabe reiterar que la Plataforma representa una propuesta innovadora para la gestión de programas sociales de naturaleza laboral y enfocados a la juventud. Aunado a ello, es necesario reconocer que el alcance de las metas originalmente programadas representa una evidencia de que esta propuesta innovadora está rindiendo sus frutos. Sin embargo, existen determinadas áreas de oportunidad de la experiencia que se vive en torno a la Plataforma y la digitalización de la operación.

Es de destacar que la mayoría de los participantes y beneficiarios del Programa mencionaron los problemas asociados a la manera en la que el Programa informa sobre asuntos relativos a la operación, tales como cambios de estatus o la programación de actividades “offline” relativas a la operación del programa que requieran la presencia de los distintos actores, tales como las de acreditación de identidad. Sobre esta comunicación, se destaca que no existen mecanismos efectivos para informar “en tiempo real” a los usuarios de la Plataforma. Estos deben revisar constantemente el sistema para enterarse de estas notificaciones porque de lo contrario no se enteran. En ese sentido, las y los usuarios reconocen que la Plataforma es deficiente en la comunicación con ellos, lo que se observa en que, por ejemplo, no envía notificaciones al móvil como otras

---

los folios elegidos en comunidades alejadas de las capitales tendieron a no atender al llamado, lo que provocó una carga hacia una mayor participación de beneficiarios atendidos mediante la Plataforma Digital; esto es así ya que es en las capitales en donde se concentra una mayoría de esta población al tener una mejor conectividad y una mayor difusión de competencias digitales entre su población.

plataformas del mercado. Esto genera cuellos de botella en algunas actividades, como en el caso de la acreditación de identidad o la entrega de tarjetas, ya que de no consultar con regularidad a la Plataforma, el joven puede no leer la notificación y no asistir a la convocatoria para dichas actividades

### 7.15 Contraloría social y peticiones ciudadanas

Aunque hay procesos y procedimientos definidos para la atención de quejas y peticiones de actores del Programa o terceros, como los que fueron descritos en la sección 1.1, el proceso completo debe incluir a la contraloría social. Durante el último trimestre del ejercicio fiscal 2022 se han implementado y desarrollado las actividades correspondientes a este proceso, aunque aún deben formalizarse los mecanismos para la conformación de los comités y para el levantamiento de cuestionarios para conocer los resultados de la vigilancia en la entrega de apoyos. Se encontró, no obstante, evidencia de la capacitación al personal operativo desde el nivel central y particularmente por parte del área encargada de la Contraloría Social en la UPJCF, bajo las directrices que establece la Secretaría de la Función Pública.

La estrategia establecida desde el nivel central se materializa a nivel territorial mediante las oficinas móviles de acreditación de identidad, con las que se convoca a los jóvenes aprendices. Es en este momento que se hace la réplica de la capacitación con los asistentes y se busca conformar el comité con el grupo de jóvenes presentes que formarán la asamblea; luego de la conformación, el comité es responsable de realizar las acciones de contraloría social a través del llenado de los cuestionarios de contraloría social entre los asistentes a la oficina móvil.

El reporte de la conformación de los comités y las acciones de contraloría social se realiza por parte de las Direcciones Estatales, con base en los cuestionarios entregados por parte de los comités conformados, quienes comunican la información a sus Direcciones Regionales,

además del reporte que registran en el Sistema Informático de Contraloría Social (SICS). En cuanto a los mecanismos de quejas y denuncias, el sitio del programa publica el número para asistencia telefónica y la información de las oficinas virtuales, las cuales también se identifican como las ventanillas para tal fin.

Los problemas asociados a la conformación del Comité de Contraloría Social están relacionados con la falta de conocimiento e interés por parte de los jóvenes aprendices, por lo que encontrar a voluntarios para participar no es sencillo. Por otro lado, los jóvenes asisten a las oficinas móviles con el objetivo de ejecutar su trámite, por lo que no necesariamente se encuentran dispuestos o con el tiempo de participar en las actividades establecidas para la conformación de comités, que son el llenado de actas y cuestionarios.

Considerando que el establecimiento de los mecanismos de contraloría social es relativamente nuevo, ofrece una buena oportunidad para desarrollar instrumentos efectivos de participación que permitan el alcance de metas establecidas para este proceso.

En cuanto a la valoración sobre los mecanismos para la recepción de quejas y denuncias, durante la investigación de campo se detectó que los jóvenes participantes de los ejercicios conocían en su mayoría sobre la existencia del centro de asistencia telefónica y las oficinas virtuales; sin embargo, no necesariamente identificaban a estos como ventanilla para la atención de quejas y denuncias.

## 7.16 Síntesis de hallazgos y resultados

A manera de resumen, en esta sección se concentran los hallazgos y resultados derivados de la combinación del análisis documental y el trabajo de campo. Se seleccionan los hallazgos y resultados más relevantes y se organizan por los criterios de valoración de

procesos por lo que se retoman las variables señaladas tanto en el apartado A3 como en el A4 del Anexo para esta evaluación.

### **Valoración global de los procesos**

Al no existir un manual general de procesos, es más difícil que lo habitual su valoración. Para los procesos operativos hay guías o manuales operativos que describen parcialmente procesos y procedimientos, y que son reconocidos y usados por los operadores de los procesos. No se encuentra evidencia suficiente de la estandarización para las familias de procesos estratégicos y de procesos de evaluación

### **Alineación estratégica de los procesos**

En general, los procesos identificados son justificables en el sentido que todos ellos contribuyen positivamente al logro de los objetivos estratégicos del Programa, las prioridades de política pública y al cumplimiento de los principios y reglas para los programas de la APF. Se encontró sin embargo que no son suficientes para asegurar la empleabilidad de los jóvenes que participan en el Programa, pues los procesos operativos están orientados fundamentalmente a que se vinculen los jóvenes con Centros de Trabajo, desempeñen las actividades de los Planes de Capacitación y reciban la beca y el servicio del IMSS, pero no hay procesos dedicados a asegurar que con la capacitación se desarrollen habilidades laborales que eleven las probabilidades para los jóvenes de obtener un empleo digno al finalizar su paso por el Programa.

### **Consolidación de los procesos**

El grado de consolidación de los procesos del Programa es intermedio, con claros contrastes. Por una parte, hay una consolidación baja por la ausencia de documentos formales que estandaricen los procesos. Por otra, en el trabajo de campo se encontró que

los actores conocen los procesos (aunque no estén debidamente estandarizados y publicados) y que los siguen de una manera razonablemente consistente.

### **Valoración de los recursos humanos**

Se valoró que las Direcciones estatales no tienen suficientes Mentores para ejecutar los procesos de supervisión según las necesidades del Programa. Esta carencia es aún más grave si se buscara que además de las actividades de supervisión y gestión, los Mentores realizaran labores más sustantivas de acompañamiento y mentoría.

Se consideró que es necesaria una mayor especialización profesional en la estructura organizacional, especialmente porque el Programa debería procurar que los Planes de Capacitación generen las habilidades laborales y respondan efectivamente a las oportunidades de empleo y desarrollo de las localidades que atienden.

### **Valoración de otros recursos: materiales, presupuestales, institucionales e infraestructura**

Fueron notorias las dificultades para apoyar a los Mentores en los gastos inherentes a sus labores, especialmente los relacionados con los desplazamientos. Afortunadamente, se tiene el recuento del reciente apoyo con equipo técnico para el uso de las aplicaciones móviles, pero habrá que asegurar que este apoyo sea suficiente y sostenible.

Se percibió que a nivel local, las oficinas del Programa no siempre cuentan con una infraestructura estándar y suficiente para las labores cotidianas y la atención a los usuarios del Programa.

Es de destacar que el Programa ha contado con suficiente presupuesto para cumplir con sus metas, aunque debe subrayarse que los recursos asignados a las capacidades institucionales son pequeños en relación a los montos destinados a las becas.

### **Valoración de tiempos de los procesos y cuellos de botella**

Se encontró que son adecuados la duración y tiempos límites en aquellos procesos que sí los tienen establecidos, como son los de inscripción de jóvenes y Centros de Trabajo y los de validación y verificación. En sentido contrario, el proceso de autorización presupuestal y de vacantes para estados, municipios y Centros de Trabajo ha sido en la realidad un cuello de botella y una fuente de incertidumbre para todos los actores del Programa. En concreto, los procesos de vinculación y de capacitación no pueden ejecutarse por los jóvenes y Centros de Trabajo que cumplen todos los requisitos sin que se liberen las vacantes.

La migración a BANBIEN de los servicios de pago de becas ha generado algunos retrasos y cuellos de botella, aunque probablemente sean temporales. Este proceso es externo a los definidos por el mismo Programa.

### **Valoración de sistemas y uso de información**

La Plataforma Digital soporta de manera integral y adecuada casi todos los procesos productivos del Programa. Aunque tiene algunas áreas de oportunidad, genera un modelo operativo eficiente, de bajo costo y con posibilidades de trazabilidad de información.

La información sobre los resultados de los procesos aún tiene un procesamiento y aprovechamiento incipientes, en buena medida porque los procesos no están formalmente definidos. Sin embargo, algunos avances positivos están en la medición de la productividad de los Mentores en sus visitas de verificación y supervisión.



Los procesos estratégicos, especialmente el de planeación, hacen un uso parcial de sistemas de información, como son indicadores básicos del Programa, la MIR e información estadística externa (como la relacionada con rezago social e incidencia delictiva). No existe sin embargo una sistematización de la información para estos procesos.

### **Buenas prácticas**

Entre las buenas prácticas identificadas en esta evaluación de procesos deben destacarse:

- Los requisitos para la inscripción en el Programa son claros y relativamente sencillos, lo que facilita que quien los cumpla pueda participar fácilmente en el Programa.
- El Programa tiene los mecanismos para auxiliar efectivamente a los participantes que no tienen fácil acceso a las tecnologías digitales.
- Los procesos productivos están soportados integralmente por la Plataforma Digital. La digitalización de muchos procesos los estandariza y hace eficientes.
- La estrategia de territorialización, los denominados “proyectos especiales” y las alianzas con actores locales han permitido concentrarse en las zonas con mayor marginación, incidencia delictiva y vocaciones productivas particulares. Las oficinas móviles han ayudado al despliegue del Programa en zonas marginadas.

### **Principales áreas de oportunidad**

Entre las principales áreas de oportunidad identificadas en esta evaluación de procesos deben destacarse:

- Aunque los procesos son efectivos para vincular a jóvenes con Centros de Trabajo, no aseguran que los Planes de Capacitación efectivamente sean conducentes al desarrollo de las habilidades laborales que mejoran la empleabilidad de los jóvenes.
- La asignación de presupuesto y la consecuente liberación de vacantes en entidades, municipios y Centros de Trabajo sigue un proceso desconocido, genera incertidumbre entre los participantes del Programa y ocasiona un cuello de botella que retrasa la postulación y vinculación.
- La migración de los servicios de dispersión de pagos de becas a BANBIEN ha presentado deficiencias, que aunque fueran temporales deben corregirse.
- El Programa necesita medir los resultados de sus procesos y usar la información en la planeación operativa y una estrategia de mejora continua.
- El Programa debe medir su impacto y resultados finales para afinar su definición estratégica y su oferta de política pública.

## 8. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### 8.1 Recomendaciones para el Programa

Este grupo de recomendaciones tienen como objetivo transformar aspectos fundamentales del Programa para mejorar su funcionamiento. Su incidencia es mayor cuando se acompaña con el resto de las recomendaciones presentadas en los diferentes incisos de este capítulo 8.

#### 1. Conciliación de los objetivos de empleabilidad e inclusión social

*Implementar una estrategia de comunicación interna hacia los directivos y operadores del programa en el territorio, en el sentido de que las visiones del programa en torno a la empleabilidad e inclusión social no son excluyentes, sino complementarias, ya que ambas son indispensables para lograr los objetivos del programa y dejar beneficios e impactos en los jóvenes, con una amplia cobertura y que se sostengan en el tiempo.*

Como fue explicado en el capítulo 4. *Descripción del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro*, desde su lanzamiento a finales de 2019 el Programa ha sufrido cambios en su visión estratégica. Además, en el capítulo 7. Hallazgos y resultados y en el análisis FODA (anexo VII), se explicaba que el que hubiera aparentemente dos visiones de política pública para el Programa afectaba el diseño y ejecución de sus procesos. En concreto, las ROP apuntan al concepto de *empleabilidad* de los jóvenes beneficiarios del Programa, mientras que las definiciones originales de política pública y la planeación operativa del Programa sostienen más la idea de *inclusión social* al dar becas a los jóvenes en localidades de mayor incidencia delictiva y rezago social.

Este aparente conflicto de visiones puede provocar que en la definición y ejecución de los procesos no se atiendan correctamente los objetivos del Programa. En la realidad, ambas visiones son complementarias y no son mutuamente excluyentes, por lo que el liderazgo

del Programa debe conciliarlas, comunicarlas a los ejecutores del Programa y el público en general y armonizar el andamiaje normativo del Programa, como se explica enseguida.

## **2. Armonización del andamiaje normativo del Programa**

*Armonizar el andamiaje normativo y operativo del Programa en tanto a mantener la cobertura como a mejorar el desarrollo de habilidades y capacidades laborales, en congruencia con lo establecido en las Reglas de Operación. Esto debe reflejarse en los trabajos hacia la elaboración del Manual de Procesos y el Manual de la Organización, así como en la asignación de recursos, la ejecución de los procedimientos y el enfoque de los esfuerzos del Programa.*

Como fue explicado en la Recomendación 1, las visiones de *empleabilidad* y de *inclusión social* de los jóvenes deben ser entendidas como complementarias, pero en el análisis de procesos se encontró que su ejecución no procura suficientemente la *empleabilidad*. Aunque los procesos que se describen en las guías o manuales operativos fueron planteados alrededor de una “teoría de intervención” para la empleabilidad, como fue observado en el trabajo de campo, la asignación real de recursos presupuestarios, institucionales y humanos no soportan debidamente la formación de capacidades para que los jóvenes obtengan un empleo posterior a su paso por el Programa.

Por ello se recomienda que el liderazgo del PJCF retome el conjunto de instrumentos normativos del Programa y analice críticamente cómo deben cambiar en su conjunto para que estén alineados plenamente entre sí. Si no cambiaran las Reglas de Operación y otros documentos fundacionales del Programa, en la elaboración de los manuales de procesos y de la organización deberá reflejarse fielmente la intención de cumplir con los objetivos estratégicos del Programa.

### **3. Balance de recursos entre la entrega de becas y el desarrollo de la capacidad institucional**

*Asignar más recursos humanos, técnicos y financieros dirigidos a fortalecer la capacitación y empleabilidad de los jóvenes beneficiarios, en congruencia no solo con los objetivos y la lógica de intervención del programa, sino también en buscando un mejor balance con el sustancial gasto destinado al otorgamiento de becas.*

Con el análisis de los procesos se encontró que muchos de ellos no cuentan con suficientes recursos para su ejecución y para contribuir al cumplimiento de los objetivos del Programa. De manera destacada, los recursos humanos no son suficientes ni en número ni en perfil profesional para apoyar efectivamente el desarrollo de habilidades para la empleabilidad de los jóvenes. Tampoco son suficientes para ejecutar las funciones de acompañamiento y mentoría que supone el diseño del Programa (y que se tratan más abajo en la recomendación 7). Finalmente, se encontró que, aunque el proceso de supervisión esté correctamente diseñado, el número de Mentores no es suficiente para realizar las supervisiones con la frecuencia y periodicidad que implica esta función.

A pesar de que no exista un parámetro establecido que deba seguir el Programa para calcular el porcentaje de su presupuesto que dedique a la capacidad institucional para producir los bienes o servicios -en este caso la capacitación- en comparación con la entrega de beneficios -en este caso becas- se concluyó que esta proporción es excesivamente baja. Por ello y considerando el sustancial monto monetario destinado a las becas, indudablemente debe destinarse y autorizarse un mayor presupuesto para asegurar la efectiva ejecución de los procesos del Programa.

## 8.2 Recomendaciones sobre la organización

### 4. Formalización de la estructura orgánico-funcional

*Diseñar y ejecutar un plan específico para implantar las estructuras orgánico-funcionales, los procesos y los procedimientos del programa, conforme a lo establecido en los manuales correspondientes, durante 2023 y parte de 2024. Formalizar las nuevas estructuras orgánico-funcionales ante la STPS, como dependencia ejecutora del programa, así como ante SHCP y la SFP, en su carácter de instancias normativas.*

Se identificó que el Programa no cuenta con una estructura organizacional debidamente formalizada ante las autoridades correspondientes, que la estructura ocupada actualmente difiere de la que sí tiene formalizada hoy en día, y que de cualquier manera, la estructura que necesita el Programa no es exactamente la misma que la que está ocupada en la actualidad. En consecuencia, se recomienda diseñar un plan con cuatro componentes:

- a) Asegurar que el diseño, revisión, actualización y propuesta a SHCP de una nueva estructura organizacional responda a las necesidades del Programa, incluyendo lo que en esta evaluación se recomienda.
- b) Asociar el diseño de la estructura organizacional con la elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos y del Manual de Organización, recomendado más abajo en el punto 8.
- c) Planear las actividades para la autorización y formalización de la propuesta de estructura organizacional ante las autoridades competentes.
- d) Definir una estrategia para la implantación de los cambios en la estructura organizacional y para la administración del cambio organizacional.

## 5. Fortalecimiento de las direcciones estatales

*Desarrollar la estructura organizacional a nivel estatal que asegure las capacidades operativas con elementos que permitan identificar las atribuciones, actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de la unidad estatal, considerando el tamaño y complejidad del Programa. También diseñar una estrategia para el aumento en la capacidad de intervención de las direcciones estatales, que permita el fortalecimiento y la consolidación de las capacidades gerenciales, de gestión y de campo del cuerpo directivo y auxiliar a nivel estatal.*

Ante la clara pero aún incipiente estrategia de atención territorial *in situ* y el foco en las localidades prioritarias, se concluyó que deben fortalecerse las capacidades de las direcciones estatales, pues es a través de ellas como podrán materializarse los objetivos de acompañamiento a Centros de Trabajo, la captación y vinculación mediante campañas o estrategias especiales, el cierre de la brecha por problemas de acceso a tecnologías, etcétera. Esta recomendación tiene tres componentes:

- a) Estructura organizacional de la dirección estatal con diferenciación de funciones, tramos de control y cobertura territorial

Aunque según lo observado es cierto que hay una correlación directa -pero no perfecta- entre el tamaño de una dirección estatal y la cobertura del Programa, la estructura organizacional no siempre es suficiente y adecuada.

Se recomienda que por lo menos haya una estructura que de manera especializada soporte dos funciones: la de gestión operativa, y la de vinculación, empleabilidad y formación de habilidades laborales en los jóvenes. Mientras la primera ve asuntos como las rutas de supervisión de los Mentores, la segunda procura que los Planes de

Capacitación auténticamente forman habilidades laborales y fomentan la empleabilidad en el entorno local.

Se recomienda también que las direcciones estatales de mayor tamaño tengan las estructuras intermedias que les permitan manejar bien sus tramos de control, pues un auxiliar o un mentor de reforzamiento territorial no debería manejar un número de Mentores mayor a ocho. Aunado con esta recomendación, la amplitud y heterogeneidad geográfica de algunas entidades obliga a que la organización asigne recursos especializados o dedicados a regiones.

b) Fortalecimiento de las capacidades profesionales en las direcciones estatales

Este esfuerzo deberá considerar la búsqueda de perfiles profesionales con conocimiento de las vocaciones productivas, los tipos predominantes de Centros de Trabajo y la dinámica social a nivel local, para fortalecer el trabajo ligado a la empleabilidad, de la mano de programas de inducción y capacitación continua al personal que cubra este perfil.

c) Diseño de la participación de las direcciones estatales en los procesos de planeación

Aunque muchas direcciones estatales reportan un saludable grado de participación en la planeación del Programa y el establecimiento de metas, deberá quedar más claro el papel que juegan los actores locales en las diferentes acciones de planeación, asuntos que deberán asociarse a la recomendación 2.7 sobre los procesos estratégicos del Programa.



La factibilidad de esta recomendación depende fundamentalmente del apoyo de las instituciones responsables de validar y autorizar los cambios en las estructuras orgánicas, específicamente SFP y SHCP.

## **6. Modelos para la operación de oficinas estatales**

Desarrollar estándares mínimos y modelos de infraestructura de oficinas, equipamiento (vehículos, computadoras, mobiliario, etc.) y servicios de las direcciones estatales y oficinas de atención, considerando las funciones y el volumen de operación del Programa a nivel local. Estos modelos podrían contar con configuraciones flexibles, siempre y cuando ofrezcan certeza, estándares y condiciones mínimas para el despliegue de las actividades del Programa y su despliegue sostenible en todo el país.

## **7. Fortalecimiento de la figura del Mentor**

*Fortalecer la figura del Mentor de la Nación, como un agente en campo que permita no solo “verificar y supervisar” a los Centros de Trabajo, sino que contribuya en funciones de acompañamiento continuo y mentoría.*

Como ha sido expuesto a lo largo de este análisis, los Mentores ejecutan primordialmente labores administrativas de verificación y supervisión, involucrándose sólo superficial o marginalmente en el contenido y los procesos de aprendizaje de los jóvenes en sus Centros de Trabajo. Por una parte, no está asegurado que su perfil profesional cubra con los requerimientos de las funciones de acompañamiento y mentoría. Por la otra, la realidad es que sin que entrara a la organización más personal y para las cargas de trabajo que tienen hoy en día los Mentores, sería imposible asignarles tareas adicionales. Finalmente, se ha valorado que las condiciones laborales de los Mentores no son conducentes a la

continuidad y a la sustentabilidad. Por todo esto, deberán considerarse al menos los siguientes elementos:

- Fortalecer las habilidades y conocimientos de los Mentores para que incidan más en los aprendizajes y la empleabilidad de los jóvenes.
- Desarrollar perfiles y mecanismos de reclutamiento para esta figura.
- Revisar y adecuar funciones, reconociendo desde el nombre las atribuciones de la figura del “mentor”, de la mano con sus funciones como supervisor, verificador y validador.
- Capacitación para la función de mentoría, habilidades suaves y el acceso a habilidades técnicas específicas.
- Contratar a un mayor número de Mentores y Mentores de reforzamiento territorial en las entidades, considerando asegurar las capacidades operativas, la extensión geográfica, distribución de Centros de Trabajo y por supuesto el número de beneficiarios en la entidad.
- Asignar más recursos para el desarrollo de las actividades del mentor, tal como los gastos de traslados, la dotación de datos para el funcionamiento de los equipos móviles, y otros similares.
- Regularizar el esquema laboral y de seguridad social de los Mentores (valorar los esquemas de contratación, incluyendo la posibilidad de contratación como trabajadores eventuales, los esquemas de seguridad social, etc.

La viabilidad de esta recomendación está sujeta a la ampliación de la base de Mentores, pues como ha sido expuesto en los hallazgos, el número actual de Mentores no permite cubrir los requerimientos mínimos del Programa según fue diseñado.

### 8.3 Recomendaciones generales sobre los procesos del Programa

## **8. Elaboración de un Manual de Organización y un Manual General de Procesos y Procedimientos**

*Elaborar el Manual de Organización y el Manual General de Procesos y Procedimientos de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, conforme a los requisitos, criterios y estándares establecidos en la normativa y documentos técnicos aplicables, así como a las necesidades y retos que plantea el alcance y la complejidad del programa.*

Como fue reportado a partir del análisis documental y a pesar de la existencia de manuales o guías para los procesos operativos y los lineamientos establecidos en las Reglas de Operación, el Programa carece de un documento que integre, articule y establezca los procesos. Aunado a ello, tampoco hay documentos formales que establezcan las funciones, responsabilidades y atribuciones de las áreas de la UPJCF y su personal. Esta recomendación tiene cinco elementos:

- a) Con la evaluación de procesos que se hace en este ejercicio, redefinir un modelo general de operación del Programa y diseñar un modelo general de procesos y un modelo de funciones organizacionales.
- b) Establecer y diseñar una estrategia para desarrollar los procesos del Programa, articularlos entre sí e integrarlos en un Manual de Procesos y Procedimientos, que deberá ser debidamente formalizado.
- c) A la par de lo anterior, establecer y diseñar una estrategia para desarrollar el Manual de Organización, que guarde una íntima correlación con el Manual de Procesos y Procedimientos.
- d) Formalizar los anteriores instrumentos para que formen parte de la normativa del Programa.
- e) Elaborar un Programa para la difusión y la implantación de los dos manuales anteriores.

Esta recomendación es dependiente de la aprobación formal de la estructura organizacional de la UPJCF.

## 8.4 Recomendaciones sobre los procesos estratégicos

### 9. Diseño de los procesos estratégicos del Programa

*Diseñar y formalizar los procesos relacionados con la administración estratégica del Programa, como son la planeación general o estratégica, la planeación operativa, la estrategia presupuestal y la difusión.*

Aunque en la administración pública y en la gestión de programas los procesos estratégicos no necesitan un nivel de diseño y definición tan detallado y profundo como los procesos operativos, el análisis para el PJCF encontró que no existen documentos normativos suficientes para guiarlos y ejecutarlos. Por otra parte, debe reconocerse que el Programa y su liderazgo de manera correcta siguen principios y lineamientos de observancia general para la ejecución de estos procesos y que operan con algunas prácticas regulares, como es el ejercicio anual de planeación. Se hacen las siguientes consideraciones:

- Normalmente en los procesos estratégicos deben observarse las condiciones determinadas externamente al Programa, y considerarlas como dadas o establecidas, y no pretender controlarlas en el diseño del proceso.
- En contraste con lo anterior, deben identificarse las acciones que sí son controladas internamente y que inciden en los resultados generales del Programa y en los resultados de los procesos. Esas tareas o acciones sí deben plasmarse en la planeación y diseño de procesos.

- En la planeación y diseño de los procesos estratégicos debe considerarse su interrelación. En el caso del PJCF, los procesos de planeación estratégica, planeación operativa y presupuestación pueden considerarse como un macroproceso o como un conjunto integral de procesos.

En concreto se hacen las siguientes recomendaciones específicas:

- a) Establecer un modelo general para los procesos estratégicos: planeación general o estratégica, planeación operativa y alianzas locales, presupuestación y difusión.
- b) Como parte de la iniciativa global para desarrollar el Manual de Procesos y Procedimientos (la recomendación 2.1 presentada arriba) diseñar estos procesos, ya sea en lo individual, como grupo de procesos o como macroproceso.
- c) Determinar claramente el involucramiento de los actores en este proceso y reflejarlo de manera correspondiente en el Manual de Organización.

## **10. Diseño de una estrategia formal de difusión**

*Diseñar e implementar una estrategia de Difusión del Programa Jóvenes Construyendo el futuro.*

En el ejercicio de revisión documental y trabajo de campo se detectó que aunque los esfuerzos de difusión son amplios y bien conocidos por los ejecutores del Programa, no se cuenta con procesos y guías explícitos para la función de difusión. En adición a la recomendación 2.7 para diseñar procesos estratégicos, se sugiere que se elabore una estrategia concreta para esta función.

Dicha estrategia deberá contener los mecanismos, instrumentos, materiales informativos, las estrategias de comunicación, así como la adaptación local y a características

sociodemográficas, geográficas y de identidad de los actores del programa; identificando los medios, canales de comunicación y población objetivo.

## **11. Inducción al Programa**

Fortalecer los mecanismos de inducción al programa de los jóvenes aprendices y de los Centros de Trabajo para asegurar que conocen efectivamente la dinámica y normativa del Programa y que se reconozcan y protejan los derechos y obligaciones establecidos en ésta.

### **8.5 Recomendaciones sobre los procesos operativos**

## **12. Diseño de un proceso para la validación y asignación de vacantes**

Generar un mecanismo para dar a conocer la validación y asignación de vacantes entre los operadores estatales y actores del programa; éste deberá considerar distintos procesos como la presupuestación, programación y asignación de vacantes a nivel de región, estado, municipio y Centros de Trabajo y por supuesto los objetivos de captación de nuevos Centros de Trabajo.

Por los hallazgos de este ejercicio, probablemente la principal área de oportunidad para el Programa reside en corregir el cuello de botella e incertidumbre que produce el proceso para validar y asignar vacantes en Centros de Trabajo. Por una parte y a pesar de la existencia de directrices para priorizar la asignación presupuestal a los municipios con mayor incidencia delictiva o rezago social, el proceso y mecánica de asignación presupuestal a estados, municipios y Centros de Trabajo es totalmente desconocido. En segundo término, este desconocido proceso produce el mayor cuello de botella, pues su

resultado es claramente impredecible para los participantes y ejecutores del Programa (jóvenes, Centros de Trabajo y personal de las direcciones estatales).

Se sugiere poner especial atención a esta recomendación, pues de corregirse esta carencia fundamental, será posible un escenario en que los actores y ejecutores del Programa conozcan de antemano la disponibilidad presupuestal para vacantes y tomen entonces determinaciones para la participación en el Programa. La recomendación consiste en lo siguiente:

- a) Establecer un proceso y procedimientos o mecánicas para determinar *a priori* y con precisión, antes del periodo del ejercicio presupuestal, la asignación de recursos para cubrir las vacantes de entidades y de municipios, a partir de los criterios de priorización que establezcan los procesos de planeación.
- b) Con la información previa de la asignación de recursos, las entidades podrán con toda certidumbre establecer metas de captación o de inscripción de Centros de Trabajo mediante procesos o procedimientos que deben explicitarse.
- c) Al mismo tiempo, los procesos de validación descritos en la recomendación 16 deberán servir para liberar de manera instantánea las vacantes para los planes validados que registren los Centros de Trabajo, de tal manera que éstos tengan certidumbre sobre su participación en el Programa y las vacantes que dan de alta en su registro o en su actualización de vacantes y planes. La liberación de vacantes para su publicación en la Plataforma se haría entonces bajo el principio de “primero en tiempo, primero en derecho”, esto es, se liberan progresivamente todas las vacantes que cumplan con el proceso de validación hasta que se consuma la asignación presupuestal del municipio.
- d) En cuanto al número de vacantes que cada centro de trabajo pueda solicitar, podrá seguirse el procedimiento asociado a la recomendación 13 presentada abajo. Esto es, un centro de trabajo sólo debería registrar como máximo las vacantes o

posiciones que se determinen en los modelos de referencia por tipo de establecimiento.

### **13. Modelos de referencia para las vacantes de los Centros de Trabajo**

Establecer modelos de referencia para la determinación del número de vacantes que es posible registrar y validar en un CT. Estas referencias podrían construirse considerando elementos tales como el giro del CT, el espacio con que cuentan, las actividades específicas, medidas de seguridad, etc. Este modelo de referencia podrá usarse efectivamente en los procesos de publicación y validación de vacantes según la recomendación 12.

### **14. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para impulsar la empleabilidad**

*Diseñar una estrategia nacional para el desarrollo de habilidades laborales, que parta de un diagnóstico riguroso que identifique cuáles son las habilidades y capacidades que los jóvenes aprendices deben desarrollar durante su estancia en el Programa. Esta estrategia podrá consolidarse como la guía para el fortalecimiento de los Planes de Capacitación, en cuanto a la ampliación de las habilidades o capacidades a desarrollar.*

Con el trabajo de campo y el análisis de los procesos se reveló que el Programa no se asegura que los Planes de Capacitación y programas de actividades que registran los centros sean conducentes al desarrollo de las habilidades para la empleabilidad de los jóvenes. La estrategia propuesta contiene tres elementos:



- a) Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades laborales según los giros y tipos de Centros de Trabajo, vocaciones productivas locales, entorno social y económico y otros factores.
- b) Modelos de Planes de Capacitación, programas de actividades y habilidades laborales para los diferentes tipos y entornos de los Centros de Trabajo.
- c) Acciones de capacitación y acompañamiento a los Centros de Trabajo para la inclusión de dichos modelos en sus Planes de Capacitación.

La factibilidad de esta recomendación depende tanto de que se busquen complementariedades con otras organizaciones como de la formación de habilidades específicas de los Mentores, puntos que se recomiendan más adelante.

### **15. Colaboración con organizaciones especializadas en el desarrollo de competencias laborales**

Implementar mecanismos de colaboración con organizaciones de desarrollo y certificación de habilidades para el trabajo a nivel local (Conocer, universidades, centros tecnológicos, etc.), para ampliar las acciones de capacitación y formación de competencias.

### **16. Diseño de un proceso para la elaboración y validación de Planes de Capacitación**

*Diseñar e implantar un nuevo proceso para que el personal del Programa auxilie en la elaboración de los Planes de Capacitación y se asegure que contribuyen al desarrollo de habilidades laborales de los jóvenes y su empleabilidad.*

Del análisis de procesos se desprende que hoy en día los Mentores sí ejecutan una validación de los Planes de Capacitación que registran los Centros de Trabajo, pero únicamente para asegurar que es congruente con lo establecido en las Reglas de Operación (como son el giro del CT y los horarios y días de actividades). Sin embargo, no se asegura que las actividades efectivamente contribuyan al aprendizaje que mejore la empleabilidad de los jóvenes. Por tanto y en complemento con la recomendación 14 presentada más arriba, se propone:

- a) Diseñar un proceso operativo para que los Mentores acompañen y guíen a los Centros de Trabajo en la elaboración de sus Planes de Capacitación, siguiendo los modelos establecidos por la recomendación 14.
- b) En congruencia con lo prescrito en las Reglas de Operación, incluir en los procesos de registro de Planes de Capacitación el requisito de llenar los formatos con la información sobre objetivos de aprendizaje y desarrollo de habilidades laborales.
- c) Diseñar un proceso operativo para que los Mentores incluyan en sus tareas de revisión la validación técnica o sustantiva de los Planes de Capacitación, más allá del giro del CT y los horarios y días de actividades.

La viabilidad de esta recomendación depende de la capacidad que tenga el Programa de incrementar su base de Mentores, pues los que tiene actualmente no son siquiera suficientes para cumplir con los requerimientos del Programa según su diseño.

## **17. Capacitación y acompañamiento diferenciado a los Centros de Trabajo**

Ofrecer capacitación y acompañamiento diferenciado a los Centros de Trabajo dependiendo de su nivel de estructuración y mecanismos de formación laboral, de tal manera que los jóvenes tengan una formación de habilidades laborales más homologada, independientemente del tipo de centro de trabajo con el que se vincula.

## **18. Acceso para jóvenes de recursos de capacitación a distancia**

Implementar el acceso de recursos externos de capacitación a distancia a través de los recursos informáticos del Programa, como son su página web y la Plataforma, considerando la relevancia que esta herramienta tiene y que podría ser el medio para ofertar tutoriales, cursos y certificaciones a los jóvenes beneficiarios.

## **19. Mejoras a la colaboración y operaciones con el Banco del Bienestar**

- Establecer en los contratos o convenios con Banco del Bienestar estándares para los servicios y mecanismos para la atención y solución de problemas y riesgos
- Revisión y adecuación de las directrices para la entrega de tarjetas y revisión de protocolos de atención durante estas actividades.
- Difusión entre los beneficiarios de los servicios, derechos y obligaciones que se tienen como usuarios del banco, como son ubicación de sucursales, números telefónicos de atención y aplicación, especialmente para la recuperación del NIP o del plástico en caso de extravío.
- Mecanismos específicos de atención en aquellos municipios donde no se tiene acceso a una sucursal de este banco en la cercanía, por ejemplo para la atención de solicitudes especiales como es la recuperación de plástico en caso de extravío.

## **20. Desarrollo de una guía para el funcionamiento de las Oficinas Móviles**

Desarrollar y aplicar una guía de operación para el establecimiento y funcionamiento de las Oficinas Móviles. Esta herramienta podrá contener el detalle acerca de los procesos y procedimientos que se desarrollan en este esquema, así como protocolos de atención, plan de giras, mecanismos de difusión, etc.

El trabajo de análisis confirmó que las Oficinas Móviles son una herramienta muy efectiva y prometedora para la nueva estrategia de “territorialización”, presencia en el lugar y foco en las comunidades más rezagadas. Pese a ello, no se tiene evidencia formal y documental para justificar y estandarizar su funcionamiento. De hecho, y aunque ningún documento normativo del Programa prescriba explícitamente algo que inhiba o prohíba a las Oficinas Móviles, se corre el riesgo de que se cuestione la movilidad de personal y no se garantice la asignación de recursos para este mecanismo. Ante un recurso tan prometedor, se recomiendan tres cosas:

- a) Diseñar un modelo sencillo para la operación de las oficinas móviles.
- b) Establecer explícitamente en el Manual de Procesos y Procedimientos las instancias en que las Oficinas Móviles participen en la ejecución de los diferentes procesos, pues como fue explicado en el Modelo General de Procesos, las Oficinas Móviles constituyen un recurso transversal a los procesos operativos (al igual que la Plataforma).
- c) Elaborar, difundir y aplicar la Guía Operativa para el Funcionamiento de las Oficinas Móviles.

## **21. Revisión y fortalecimiento de los procesos para la Plataforma**

*Revisar y evaluar los procesos que regulan la operación de la Plataforma para asegurar que son correctos y funcionales y que soportan debidamente los procesos operativos del Programa.*

Según fue identificado con los trabajos de análisis de procesos y presentado en el Diagrama General de Procesos, la Plataforma es un recurso que soporta transversalmente a casi todos los procesos operativos del Programa. Aunque se encontró que este recurso es efectivo y no hay quejas sustanciales sobre ella por parte de los actores del Programa, es necesario asegurar su operación sostenible y eficiente, pues es crítica para el funcionamiento del resto de los procesos.

Debe reconocerse que los procesos que rigen el funcionamiento de la Plataforma no deben formar parte del grupo de los procesos operativos, aunque sea crítica e íntima su relación con ellos, sino del conjunto de procesos típicos de las áreas de tecnologías de la información, que siguen una dinámica y diseño de procesos claramente diferentes a los operativos. En ese tenor se hacen las siguientes tres recomendaciones específicas:

- a) Mapear en los procesos operativos del Programa la intervención o soporte de la Plataforma e identificar las necesidades de mejora.
- b) Revisar y evaluar los procesos con los que opera la Plataforma para identificar sus áreas de oportunidad y mejora ante las necesidades de los procesos operativos del Programa.
- c) Diseñar un plan para la mejora de los procesos propios de la Plataforma y el soporte que da a los procesos operativos del Programa

## **22. Mejora de la funcionalidad de la Plataforma**

Independientemente de la revisión y evaluación de los procesos de la Plataforma (como se trata en la recomendación 21), deben procurarse mejoras inmediatas en la funcionalidad de la Plataforma. A partir de las entrevistas con actores del Programa, se destacan las siguientes oportunidades de mejora:

- Desarrollar la funcionalidad para la comunicación automática entre la Plataforma y los usuarios, como es para el caso de la apertura de la Plataforma para la vinculación o para comunicar el estatus de una postulación.
- Resaltar las indicaciones en cuanto a la obligatoriedad de colocar adecuadamente la georreferenciación al momento de realizar el registro del CT.
- Mejorar algunas interfaces y diseñar integralmente la experiencia del usuario

### **23. Diseño de los procesos para la contraloría social y su relación con los procesos de satisfacción de usuarios, quejas y denuncias**

*Desarrollar y formalizar los mecanismos de contraloría social, conforme a lo dispuesto en el “Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos para la Promoción y Operación de la Contraloría Social en los Programas Federales de Desarrollo Social”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de octubre de 2016, así como las mejores prácticas nacionales e internacionales en la materia, aplicables a este tipo de programas públicos.*

De la revisión documental se identificaron una guía operativa con procedimientos y algunos procesos para la atención de quejas, peticiones y denuncias, lo que ciertamente es un activo valioso para planear y diseñar un proceso formal al respecto. Por otra parte, durante el trabajo de campo se conoció de la iniciativa y los trabajos ya realizados para conformar los comités de contraloría social con los usuarios del Programa, siguiendo los lineamientos de la Secretaría de la Función Pública.

Aunque el despliegue de una función de contraloría social pueda hacerse por separado de los procesos para la atención de quejas y denuncias, aquí se recomienda manejarlos conjuntamente en un macroproceso o proceso combinado, pues el Programa debe asegurar a sus participantes cauces y recursos alternativos para procesar sus quejas,

solicitudes, denuncias o propuestas de mejora. Si bien es cierto que las implicaciones administrativas y legales de los dos cauces son diferentes, a fin de cuentas ambos deben estar orientados a la satisfacción de los usuarios, la rendición de cuentas y al cumplimiento de la normativa general de la APF y a la específica del Programa. En ese sentido se recomiendan tres acciones:

- a) Seguir los procesos y prácticas que ya se identificaron para la conformación de la contraloría social, según los lineamientos de las autoridades competentes y las prácticas en otros programas sociales.
- b) Continuar con la adaptación de los procesos y prácticas para la contraloría social al entorno específico del PJCF (por ejemplo, el uso de Oficinas Móviles para convocar a la conformación de comités) e identificar las tareas, insumos y productos que se relacionan o comparten con el proceso de atención de quejas y denuncias.
- c) Como parte de la iniciativa global para desarrollar el Manual de Procesos y Procedimientos (la recomendación 2.1 presentada arriba), desarrollar y consolidar el conjunto de procesos para la contraloría social y para la atención de quejas y denuncias.

#### **24. Impulso y difusión sobre la contraloría social**

Desarrollo de una campaña de difusión entre los jóvenes aprendices y los Centros de Trabajo para la sensibilización acerca de la importancia de su participación activa en la contraloría social.

Además se recomienda fortalecer la capacitación en las Direcciones Estatales, específicamente a los auxiliares responsables del reporte de Contraloría Social, ya sea ante la SFP en el llamado Sistema de Contraloría Social (SICS) y/o de manera interna ante la DGAT.

## 8.6 Recomendaciones sobre los procesos de evaluación

### **25. Medición de los resultados de los procesos y diseño de una estrategia de mejora continua**

*Establecer una planeación operativa con base en un análisis formal y sistemático de los procedimientos, la productividad de los recursos, las fugas y los cuellos de botella, entre otros aspectos, para mejorar los resultados de los procesos sustantivos del programa y eficientizar el uso de los recursos.*

*Asociado a lo anterior, diseñar e implementar una estrategia de mejora continua de los procesos del programa, acompañado de la generación de indicadores de procesos para la medición y valoración de la operación del programa.*

Se observó que el Programa ha hecho un uso correcto de diversas mediciones sobre sus operaciones, como son los tiempos para las validaciones o verificaciones documentales, la productividad de los Mentores en sus visitas de verificación o de supervisión y algunos otros similares. Aunque sin lugar a duda estas acciones apuntan en el sentido correcto, al no tener el Programa formalmente planeados y definidos sus procesos, es de esperarse que tampoco tenga establecidos sus respectivos indicadores para controlar el desempeño o resultados de los procesos y trabajar en su mejora. En ese orden de ideas, esta recomendación contiene cuatro aspectos:

- a) Tomando como punto de partida el Manual de Procesos y Procedimientos recomendado en el inciso 8 de arriba, deberá diseñarse un modelo y sistema de



indicadores de desempeño de los procesos. Como referencia podrá usarse una tabla similar a la que se presenta en este documento en el Anexo IX.

- b) Al contar con este sistema de indicadores deberá diseñarse un proceso operativo sencillo para su gestión y para basar la planeación operativa en los resultados de los procesos y el monitoreo de indicadores.
- c) Desarrollar una estrategia de mejora continua de los procesos, es decir, usar el sistema de indicadores y los resultados de los procesos para mejorar su diseño, cambiar su asignación de recursos o modificar sus metas.
- d) Identificar y distinguir qué aspectos y resultados del Programa deben controlarse con su MIR y cuáles con la estrategia de mejora continua de los procesos y el uso de los resultados de los procesos en la planeación operativa.

## **26. Fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación del Programa**

*Fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación de los resultados del Programa, para medir rigurosamente los efectos e impactos del Programa, conocer sus resultados y beneficios más relevantes y en consecuencia tomar las decisiones pertinentes de política pública.*

Aunque la capacidad institucional para el monitoreo y la evaluación de un programa de la APF depende de muchas variables externas, es fundamental que el PJCF desarrolle una estrategia explícita para dirigir sus esfuerzos para conocer los resultados del Programa y actuar al respecto. Tal estrategia contiene los siguientes elementos:

- Facilitar que un área dentro de la UPJCF se especialice y dedique expresamente al monitoreo y evaluación
- Desarrollar un programa multianual de monitoreo y evaluación.

- Establecer un sistema de seguimiento sobre los resultados de monitoreo y evaluación
- Generar la estrategia para el desarrollo de evaluaciones externas, identificando además fuentes internacionales y nacionales de financiamiento
- Revisión de la MIR con un enfoque centrado en la utilidad de este instrumento para el proceso de monitoreo y evaluación. Especialmente deben fortalecerse la lógica vertical y los elementos de Resultados y Gestión

## ANEXOS

### Anexo I. Ficha de identificación

#### Ficha técnica de identificación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

Tema	Variable	Datos
<b>Datos Generales</b>	Ramo	14. "Trabajo y Previsión Social"
	Institución	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
	Entidad	n.a.
	Unidad Responsable	Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro
	Clave Presupuestal	S-280
	Nombre del Programa	Jóvenes Construyendo el Futuro
	Año de Inicio	2019
	Responsable titular del programa	Quiahuitl Chávez Domínguez
	Teléfono de contacto	55-2000-5300
	Correo electrónico de contacto	<a href="mailto:quia.chavez@stps.gob.mx">quia.chavez@stps.gob.mx</a>
<b>Objetivos</b>	Objetivo general del programa	<i>"Incluir en actividades productivas a jóvenes de 18 a 29 años que no estudian ni trabajan, propiciando la vinculación de los mismos con unidades económicas dispuestas y con posibilidad de brindarles capacitación en el trabajo"</i>
	Principal Normatividad	Reglas de Operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, publicadas en el DOF el 21 de diciembre de 2021

Tema	Variable	Datos
	Eje del PND con el que está alineado	1. Política y Gobierno 2. Política Social
	Objetivo del PND con el que está alineado	1. Garantizar empleo, educación, salud y bienestar 2. Desarrollo sostenible
	Tema del PND con el que está alineado	1. Política y Gobierno 2. Política Social
	Programa (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de junio de 2020
	Objetivo (Sectorial, especial o institucional) con el que está alineado	Objetivo prioritario 1. Lograr la inclusión de jóvenes a través de la capacitación en el trabajo
	Indicador (Sectorial, Especial o Institucional) con el que está alineado	Personas que reciben el apoyo del Programa Jóvenes Construyendo en Futuro
	Propósito del programa	“Brindar oportunidades de capacitación en el trabajo a jóvenes entre 18 y 29 años que no trabajan y no estudian al momento de postular a un Centro de Trabajo”
<b>Población potencial</b>	Definición	Personas entre los 18 y 29 años de edad que no estudian, ni se capacitan, ni trabajan
	Unidad de medida	Personas

Tema	Variable	Datos
	Cuantificación	4,087,561
<b>Población objetivo</b>	Definición	“Jóvenes entre 18 a 29 años que declaran no estudiar ni trabajar al momento de solicitar su incorporación en el Programa y estén en condiciones de participar en el mismo”
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	2,300,000
<b>Población atendida</b>	Definición	Personas entre 18 y 29 que han sido beneficiadas por el Programa de 2019 a 2022
	Unidad de medida	Personas
	Cuantificación	2,300,690 en total. Distribuidos como: 2019: 1,100,169 2020: 444,585 2021: 541,148 2022: 214,788 (preliminar a septiembre de 2022, mes en que se sobrepasó la meta de atención de 2.3 millones de jóvenes)
<b>Presupuesto para el año evaluado</b>	Presupuesto original (MDP)	21,696.6
	Presupuesto modificado (MDP)	pendiente
	Presupuesto ejercido (MDP)	18,441.6 al tercer trimestre de 2022
<b>Cobertura geográfica</b>	Entidades Federativas en las que opera el programa	Las 32 entidades federativas del país

Tema	Variable	Datos
Focalización	Unidad territorial del programa	

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir de registros administrativos del PJCF.

## Anexo II. Tabla equivalencia de procesos

En la siguiente tabla se relacionan los procesos listados en el Modelo General de Procesos de CONEVAL, con la propuesta de procesos del Diagrama General de Procesos presentada en la sección 1.2 de este documento.

**Tabla de equivalencia de procesos**

Modelo General de Procesos	Definición según el Modelo General de Procesos	Procesos del Programa	Observaciones
1. Planeación	Planeación (planeación estratégica, programación y presupuestación): Proceso en el cual se determinan misión, visión, fin, objetivos y metas en tiempos establecidos, los indicadores de seguimiento verificables, los recursos financieros y humanos necesarios, y las principales actividades y métodos a seguir para el logro de los objetivos del Programa.	1.1 Planeación estratégica 1.2 Planeación operativa y alianzas locales 1.3 Planeación presupuestal	Más que una función exclusivamente administrativa o burocrática, en el Programa la presupuestación determina la asignación de vacantes a entidades, localidades y Centros de Trabajo
2. Difusión	Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del Programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.	1.4 Difusión	
3. Solicitud de apoyos	Conjunto de acciones, instrumentos y	2.1 Inscripción de jóvenes	

Modelo General de Procesos	Definición según el Modelo General de Procesos	Procesos del Programa	Observaciones
	mecanismos que ejecutan tanto los operadores del Programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del Programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes	2.2 Inscripción de Centros de Trabajo 2.10 Procesos de la oficina móvil 2.11 Procesos de la Plataforma	
4. Selección de beneficiarios	Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado	Subprocesos de validación y verificación (2.1.3, 2.23, 2.2.4, 2.2.5) Subproceso de alta y validación de vacantes (2.3.3) 2.11 Procesos de la Plataforma	
5. Producción de bienes y servicios	Herramientas, acciones y mecanismos a través de los cuales se obtienen los bienes y servicios que serán entregados a los beneficiarios del Programa	2.4 Postulación y vinculación 2.5 Capacitación 2.10 Procesos de la oficina móvil 2.11 Procesos de la Plataforma	Debe considerarse que la ejecución de la capacitación es el producto central del Programa
6. Distribución de bienes y servicios	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)	2.5 Capacitación Subprocesos previos a la dispersión de las becas (2.7.1 y 2.7.2) Subproceso de incorporación al IMSS (2.8.1)	La ejecución de la capacitación es el producto central del Programa. Ésta es posible gracias a los apoyos económicos y de seguro médico.



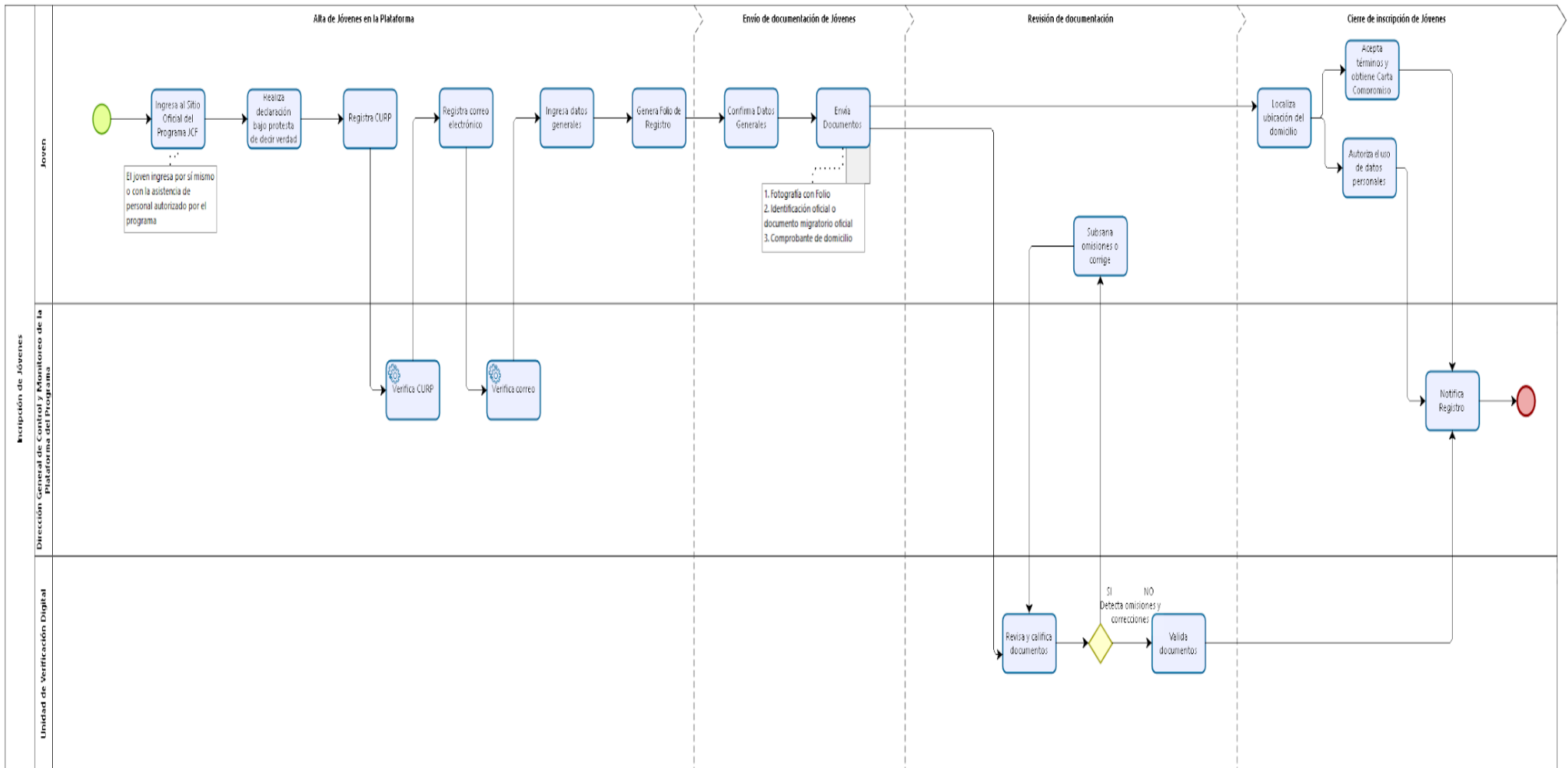
Modelo General de Procesos	Definición según el Modelo General de Procesos	Procesos del Programa	Observaciones
7. Entrega de apoyos	Conjunto de instrumentos, mecanismos y acciones por los cuales los beneficiarios o afiliados reciben los diferentes servicios o tipos de apoyo.	Subproceso de dispersión de becas (2.7.3) Subproceso de alta del joven en el IMSS (2.8.2)	Dispersión de becas por bancos. Capacidad de recibir servicios del IMSS cuando el joven se da de alta
8. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos	Acciones y mecanismos mediante los cuales el Programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado	2.6 Supervisión 2.11 Procesos de la Plataforma	
9. Contraloría social y satisfacción de usuarios	Procesos a través de los cuales los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del Programa, ya sea a través de la Contraloría Social o de los mecanismos establecidos por el OIC	2.12 Contraloría social y peticiones ciudadanas	
10. Monitoreo y evaluación	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	3.1 MIR y monitoreo operativo y de metas 3.2 Evaluación interna 3.3 Evaluación externa	

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir del Modelo General de Procesos de CONEVAL y el Diagrama General de Procesos, de elaboración de Idea Consultores.

## Anexo III. Flujogramas del Programa

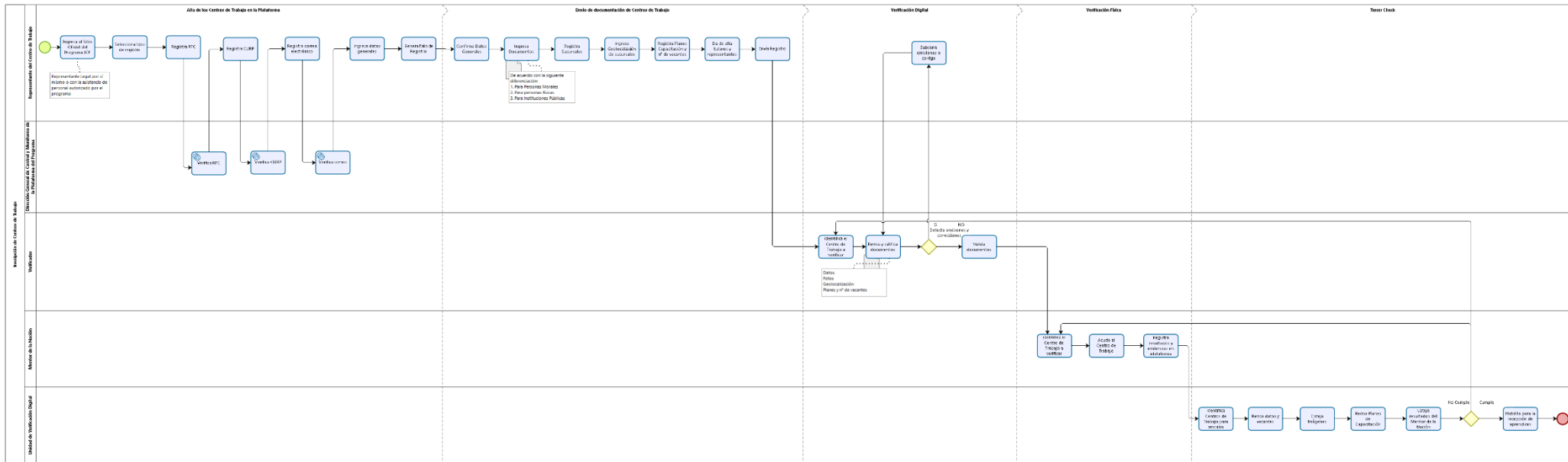
### Inscripción de jóvenes

#### Diagrama de Flujo del Proceso:



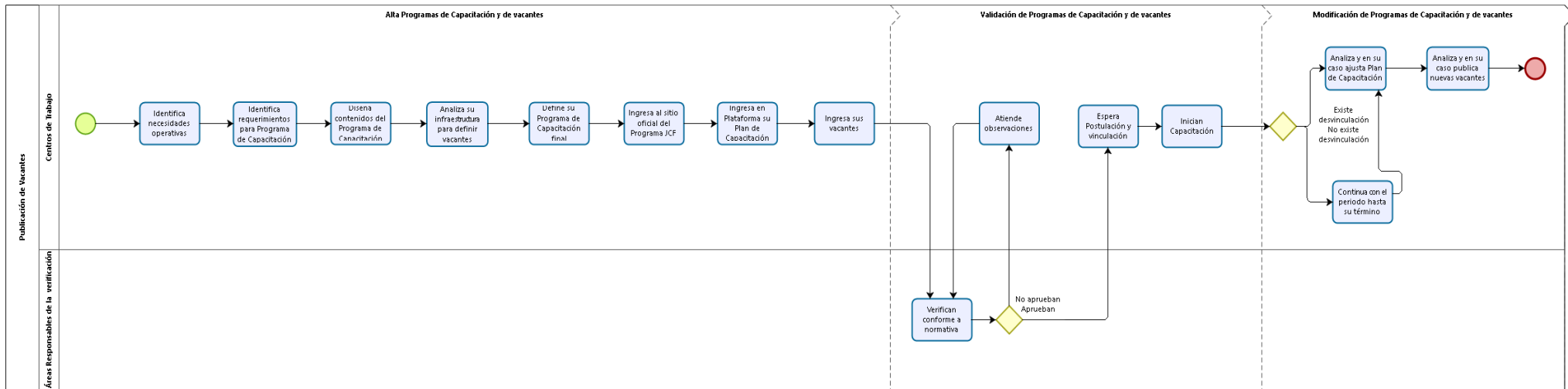
## II.2 Inscripción de Centros de Trabajo

### Diagrama de Flujo del Proceso:



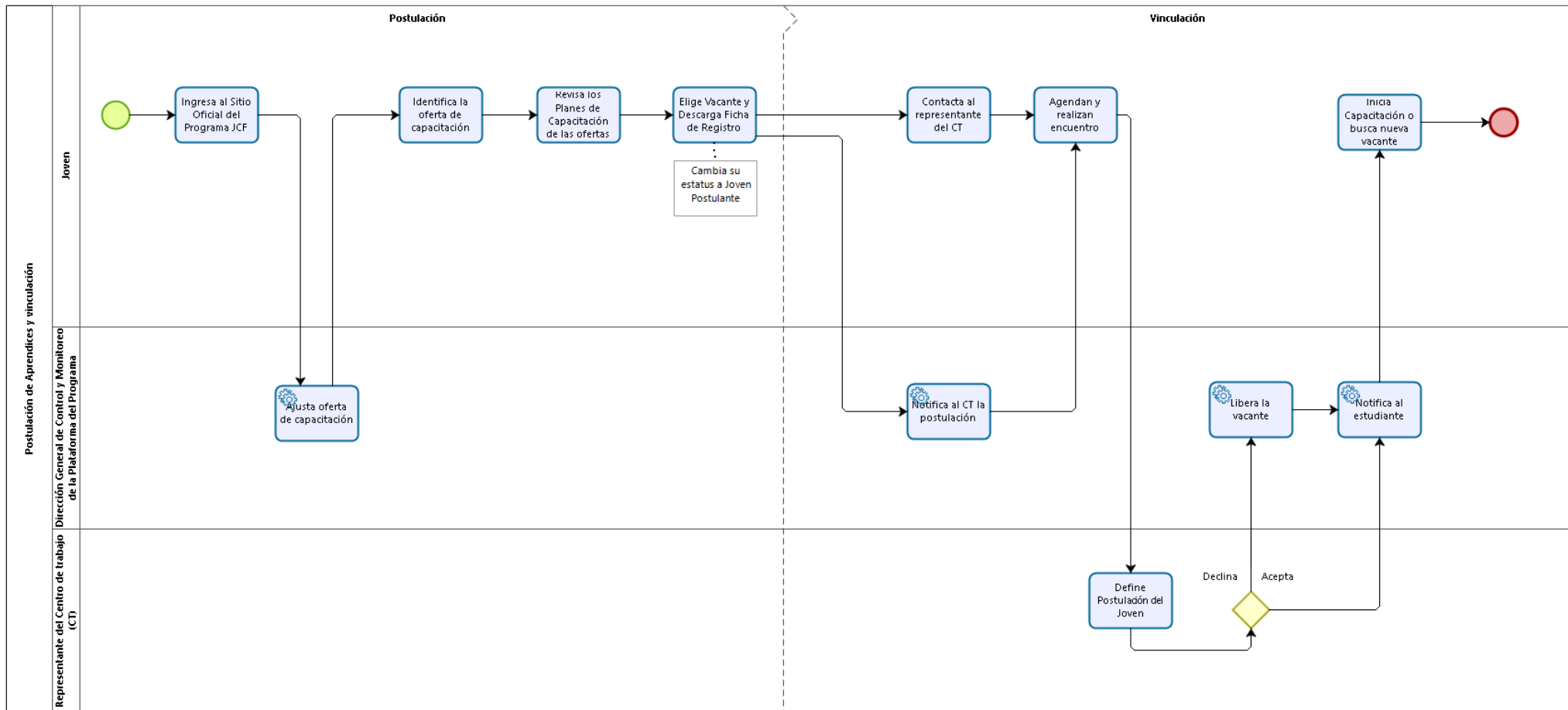
### II.3 Publicación de vacantes

#### Diagrama de Flujo del Proceso:



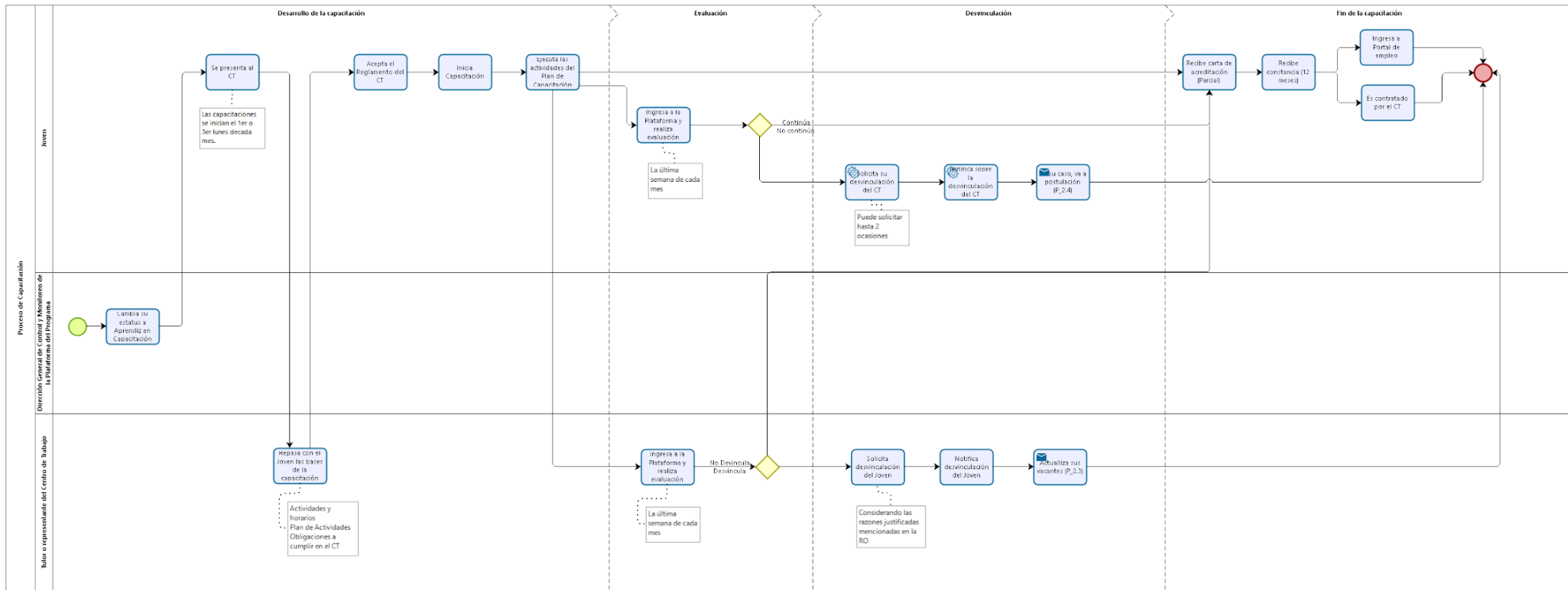
## II.4 Postulación de aprendices y vinculación

### Diagrama de Flujo del Proceso:



## II.5 Capacitación

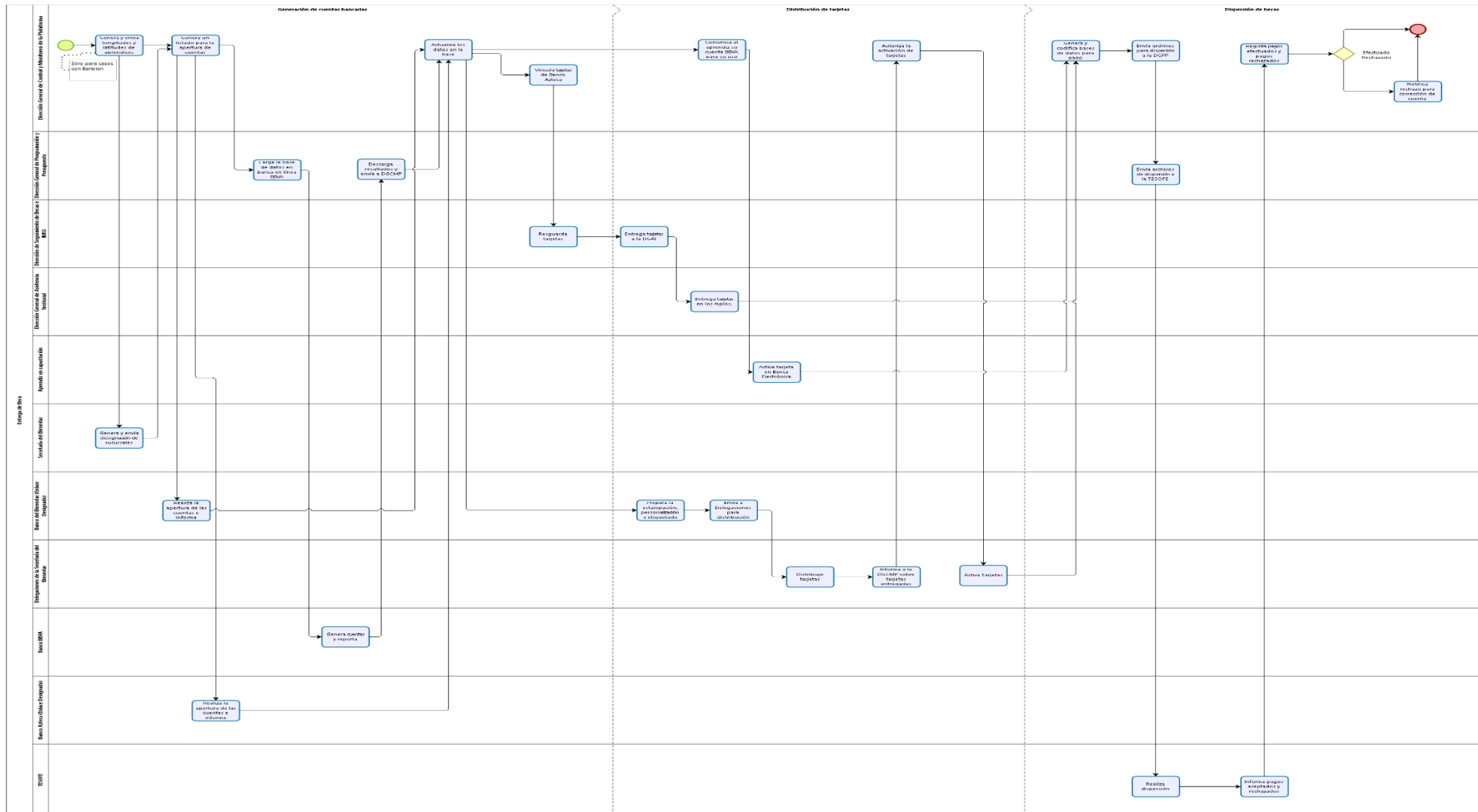
### Diagrama de Flujo del Proceso:





## II.7 Entrega de Beca

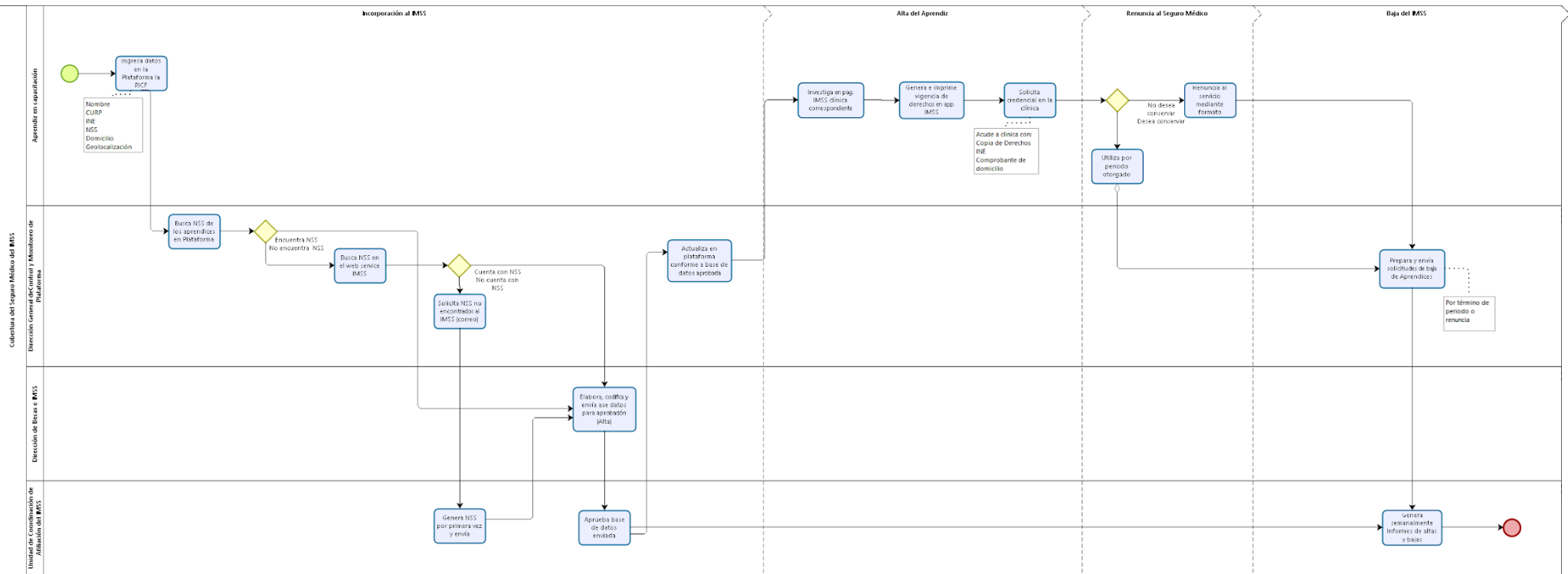
### Diagrama de Flujo del Proceso:





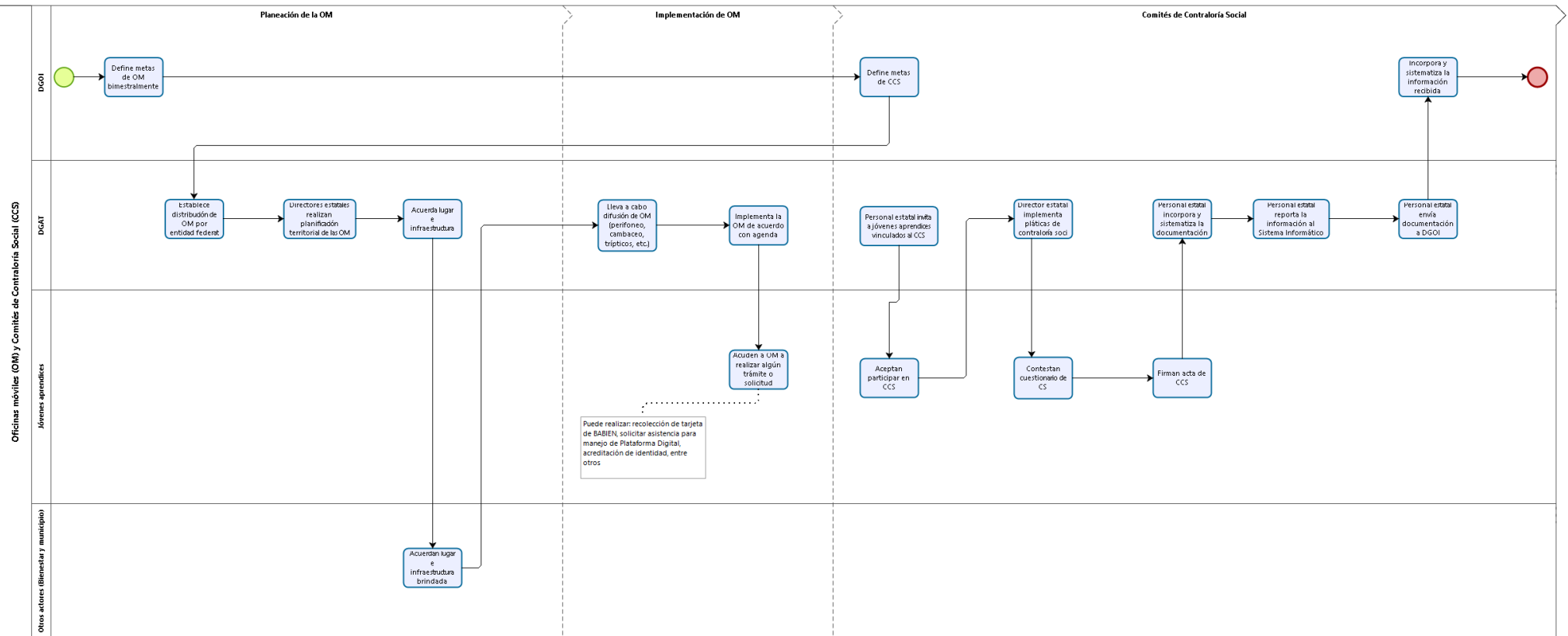
## II.8 Cobertura del seguro médico del IMSS

### Diagrama de Flujo del Proceso:



## 2.11 Contraloría Social y peticiones ciudadanas

Diagrama de Flujo del Proceso:



## Anexo IV. Grado de consolidación operativa

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	S í	Parci al- mente	N o	N A	
1) Si existen documentos que normen los procesos;		3			<p>La principal fuente de normativa de procesos estaría en las Reglas de Operación vigentes al 2022, pero no existen documentos que de manera explícita y estandarizada normen los procesos.</p> <p>La mayor parte de los procesos operativos cuentan con manuales o guías, que contienen algunos diagramas de procesos.</p>
2) Si son del conocimiento de todos los operadores los procesos que están documentados	4				<p>Los operadores del Programa demuestran tener un buen grado de conocimiento de los procesos, pero entendiendo que sus fuentes son las Reglas de Operación y los manuales o guías operativas.</p>
3) Si los procesos están estandarizados, es decir son utilizados por todas la instancias ejecutoras	4				<p>A pesar de no contar con Manuales de Procesos que los normen y estandaricen, se observa una aplicación uniforme para la mayoría de los procesos.</p> <p>La Plataforma es una herramienta muy útil para que se sigan procedimientos</p>

Criterio de valoración	Puntaje				Comentarios
	S í	Parcialmente	N o	N A	
					de manera homogénea entre los actores.
4) Si se cuenta con un sistema de monitoreo e indicadores de gestión		3			Se cuenta con una MIR del Programa y varios indicadores, pero es imposible el monitoreo relacionado con procesos debidamente normados y estandarizados
5) Si se cuenta con mecanismos para la implementación sistemática de mejoras			2		Al no estar debidamente normados y estandarizados los procesos, es muy difícil implantar mejoras basadas en el análisis de los resultados de los procesos
Grado de consolidación operativa	La consolidación de los procesos del Programa es <b>parcial</b> , pues aunque hay documentos que dan pauta para la ejecución de procesos, el que no estén normados y estandarizados no permite un adecuado monitoreo y mejoras.				

Fuente: Elaboración de Idea Consultores a partir del análisis de procesos del Programa

## Anexo V. Límites, articulación, insumos y recursos, productos y sistemas de información de los procesos

Estas tablas se incluyeron en el contenido del capítulo 6.

## Anexo VI. Propuesta de modificación de la normatividad

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Manual de Procesos / Operación	N/A	No existe	No existe un documento rector del PJCF que integre todos los procesos de manera ordenada, que explicita todas las unidades responsables que participan, y que establezca las responsabilidades y alcances de cada una de ellas.	Desarrollar un documento normativo-operativo del PJCF (e.g. Manual de Operación o Procesos), que integre los procesos y subprocesos de manera clara y secuencial, establezca funciones de corresponsabilidad con las áreas que participan a nivel central como local, y orientado	Lograr una visión de conjunto y corresponsabilidad, a partir de un orden integrador, en el que se especifique en las áreas participantes y sus respectivas responsabilidades en el marco del programa, para dirigir su gestión al logro de resultados y objetivos comunes, más allá del mero cumplimiento de los respectivos tramos de	La falta de reconocimiento formal en las ROPs de la totalidad del personal operativo (i.e. Mentores) y de las unidades que participan (oficinas móviles y módulos de atención), supondría cambios normativos previos a la elaboración de un manual o documento

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
				al logro de resultados y objetivos comunes.	responsabilidad.	operativo unificado.
Reglas de Operación del PJCF	CONSIDERANDO	Que en la encuesta mundial realizada por la Organización Internacional del Trabajo y varios asociados de la Iniciativa Global sobre Empleo Decente para los Jóvenes, se pone de manifiesto que más de uno de cada seis jóvenes encuesta dos ha dejado de trabajar	La implementación del PJCF y sus respectivas consideraciones para justificar la existencia del programa preceden a la crisis del COVID-19, por lo que resulta extemporáneo citar dicha contingencia como un considerando que fortalezca la justificación del programa.	Remover mención, dando preferencia a las justificaciones pertinentes sobre la situación laboral y educativa de los jóvenes, así como de las condiciones del mercado laboral nacional y regional (empleos existentes, estructura de vacantes)	Mejorar la justificación y explicitar la lógica detrás del Programa, a la luz de las recomendaciones sobre las orientaciones que conviven: la de inclusión social y productiva, por un lado, y la de capacitación técnica y empleabilidad por el otro.	Estas consideraciones, en tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevarán un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y de la STPS misma.

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda a decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>desde que surgió la crisis del COVID-19; y que, el 10 por ciento de los jóvenes alumnos prevé que no podrán terminar sus estudios. La OIT aboga por que se adopten a la mayor brevedad posible medidas de respuesta a nivel político a gran escala, para evitar que los jóvenes padezcan</p>				



Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		consecuencias adversas a largo plazo en los planos educativo, formativo y profesional;				
Reglas de Operación del PJCF	DISPOSICIONES GENERALES; SEGUNDA.	XVIII. Constancia de Capacitación. Documento expedido por la STPS con apoyo del representante ante del Centro de Trabajo o Tutor para las y los aprendices egresados del Programa	La redacción actual respecto a las constancias de capacitación, de las cuales se establece: “que podrá contener las competencias técnicas desarrolladas”, permite entrever la falta de consistencia	“que contendrá las competencias técnicas y/o transversales desarrolladas durante la capacitación”	El explicitar que el tipo relativo de competencias que se impartirán habrán de depender forzosamente del tipo de centro de trabajo en cuestión, y que tales competencias habrán de ubicarse en el espectro Transversales-Técnicas, permitirá	Estas consideraciones, en tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevarán un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y de la

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		al terminar los 12 (doce) meses de capacitación que podrá contener las competencias técnicas desarrolladas y que fungirá como documento que acredite un año de experiencia laboral adquirida.	a entre los tipos de capacitación que se imparten en los distintos tipos de Centros de Trabajo, por otra parte, como es de esperarse.		dejar de sugerir que todos los Centros de Trabajo vinculados imparten capacitación en competencias técnicas, o bien, que sólo algunos habrán de incluirlas en las certificaciones que expidan.	STPS misma.
Reglas de Operación del PJCF	II. DEL PROGRAMA CUARTA. Objetivos B) Específicos	IV. Propiciar el acercamiento de las y los aprendices en capacitación a	Los términos “ <i>mecanismos de inclusión productiva</i> ” resultan ambiguos. Por una parte es	“IV. <i>Propiciar el acercamiento e inclusión de las y los aprendices en capacitación con</i>	Se espera desambiguar la redacción proveniente de los términos “ <i>mecanismos de inclusión</i>	Estas consideraciones, en tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevará

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		mecanismos de inclusión productiva.	positivo que el programa haya removido los términos “empleabilidad” y/o “inserción laboral” de la sección de objetivos general y específicos, sin embargo la redacción actual no permite deducir a qué tipo de mecanismos productivos se refiere.	<i>actividades productivas</i> ”	<i>productiva</i> ”, al tiempo que se enfatiza el objetivo de inclusión a través de la vinculación con actividades productivas .	an un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y de la STPS misma.
Reglas de Operación del PJCF	II. DEL SÉPTIMA. Participantes	En la prestación de los apoyos que ofrece el Programa	No se identifica a todos los participantes que actualmente se	“V. <i>Mentores de la Nación</i> VI. <i>Mentores de</i>	Se normaría y reconocería como parte de la estructura organizacio	El reconocimiento del personal operativo del programa

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>participan como:</p> <p>I. Ejecutor. La Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro que autoriza y da seguimiento a las acciones y apoyos que otorga el Programa .</p> <p>II. Aprendiz en proceso de pago.</p> <p>III. Centros de Trabajo.</p> <p>IV. Tutores.</p>	<p>encuentran presentes en la operación del programa. Es el caso de los “Mentores de la Nación” y de los “Mentores de reforzamiento territorial”</p>	<p><i>Reforzamiento Territorial”</i></p>	<p>nal del programa a todo el personal operativo que interviene en alguna fase de la prestación de los apoyos que ofrece el Programa.</p>	<p>podría implicar restricciones de tipo presupuestal y organizacional.</p>

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
Reglas de Operación del PJCF	A lo largo de todo el documento	Se hacen al menos 43 menciones de “personal autorizado”	La redacción actual de las ROPs hace múltiples referencias al “personal autorizado” por la STPS que se encuentra facultado para la realización de algún trámite. Sin embargo tal redacción resulta ambigua y poco clara en cuanto a qué personal se refiere en todos los casos.	Referir el tipo de “personal autorizado” al que se refiere en cada caso.	Se normaría y reconocería al distinto personal operativo y autorizado que desempeña alguna función durante alguna fase del programa, al tiempo que se aportaría claridad a la ROPs.	Incluir y reconocer previamente dentro de las estructuras de participantes del programa a los “Mentores de la Nación” y a los “Mentores de Reforzamiento Territorial”
Reglas de Operación	III. DE LA OPERACIÓN DEL	En caso de error u omisión al subir los	Tiempo excesivo de respuesta	Se recomienda ajustar tiempos en	Eficientar los tiempos de respuesta y	En caso de que los holgados tiempos

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
del PJCF	PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. A) De las y los aprendices I. Inscripción al Programa	documentos a través de la Plataforma Digital, se le solicitará corregir la carga de los mismos, para lo cual contará con 30 (treinta) días hábiles para subsanar omisiones a través de la Plataforma Digital o en las oficinas autorizadas por la STPS (según sea el caso), contados	que no corresponde con lo constatado mediante trabajo de campo. El programa podría considerar reducir los tiempos a fin de expedir el proceso de vinculación de los jóvenes y de Centros de Trabajo.	función de estándares de atención al público más eficientes, que en todo caso correspondan a los tiempos promedio que se han registrado en el día a día de la operación del programa.	de atención a beneficiarios.	de respuesta normados actualmente se deban a limitaciones de recursos humanos y/o materiales, el Programa podría considerar los ajustes presupuestales conducentes al fortalecimiento institucional y operativo que permita agilizar tiempos de respuesta y atención a los

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>a partir de la fecha de notificación y, a su vez, el Programa contará con 90 (noventa) días hábiles como plazo máximo para la resolución y notificación a la o el Joven registrado, contados a partir de la corrección de documentos por parte de la o el Joven</p>				<p>beneficiarios.</p>

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		registrado				
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. A) De las y los aprendices II. Postulación	A partir de este primer encuentro, y antes de la fecha de inicio de la capacitación, la o el representante ante del Centro de Trabajo deberá aceptar o declinar la participación de la o el Joven postulante desde la Plataforma Digital o a través de personal autorizado por la STPS.	La actual redacción sugiere que los Centros de Trabajo están facultados para declinar la oferta de los jóvenes de manera unilateral, en todo caso dejando de lado aquellos casos en los que por mutuo acuerdo, o por iniciativa de los jóvenes, no se opte por seleccionar dicho Centro de Trabajo u	"A partir de este primer encuentro, y antes de la fecha de inicio de la capacitación, la o el representante del Centro de Trabajo comunicará la aceptación o declinación de la participación de la o el Joven postulante desde la Plataforma Digital o a través de personal autorizado por la STPS"	Se ahorrarían recursos y tiempos del programa y de los participantes si se minimiza la posibilidad de jóvenes que no son aceptados en Centros de Trabajo por causa de perfiles educativos u otros.	El Programa habría de cerciorarse de que la plataforma no esté haciendo coincidir de antemano a jóvenes con cierto perfil con empresas que se encuentren requiriendo un determinado tipo de perfil. En principio las ofertas de capacitación para los jóvenes mediante la



Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
			<p>otros supuestos probables. Se recomienda a modificar esta redacción y los cambios respectivos conducentes a dejar en claro que la elección de CT recaerá más bien en el joven y no en los Centros de Trabajo.</p>			<p>plataformas deberían de coincidir con los perfiles de los candidatos.</p>
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. A) De las y los aprendices	La o el Joven postulante podrá someterse a los procedimientos de ingreso destinados a verificar	Toda situación en que los jóvenes no cumplen un determinado perfil específico en un Plan de Actividad	Previos cambios en la normatividad como el anterior, se recomendaría remover: <i>“La o el Joven postulante</i>	Se ahorrarían recursos y tiempos del programa y de los participantes si se minimiza la posibilidad de jóvenes que no son	Habrían de considerarse los tiempos y recursos necesarios para la realización de ajustes en la

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	II. Postulación	que se cumpla con el perfil necesario para el desarrollo del Plan de Actividades, en caso de que sea necesario, esté debidamente justificado y fundamentado en el reglamento interior o similar del Centro de Trabajo, y que la o el Joven postulante acceda a ello.	s podría evitarse desde la plataforma digital mediante un mecanismo de filtrado básico en los planes de actividades registrados que requieran un determinado nivel de escolaridad no sean, en principio, visibles para los jóvenes que no cumplan tal perfil.	<i>podrá someterse a los procedimientos de ingreso destinados a verificar que se cumpla con el perfil necesario para el desarrollo del Plan de Actividades, en caso de que sea necesario, esté debidamente justificado y fundamentado en el reglamento interior o similar del Centro de Trabajo y que la o el Joven postulante</i>	aceptados en Centros de Trabajo por causa de perfiles educativos u otros.	plataforma, en concordancia con las nuevas funcionalidades de filtrado.

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda a decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
				<i>acceda a ello. ”</i>		
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. A) De las y los aprendices	V. Evaluación de Tutoría y Evaluación de aprendizajes en capacitación. La evaluación es parte integral del proceso de capacitación en el Centro de Trabajo y tiene como finalidad conocer el desempeño de aprendizajes en capacitación	No se detecta ninguna referencia alusiva a que los resultados de las evaluaciones mutuas permitan fincar algún tipo de implicación a los tutores y aprendices que contravengan sus respectivas obligaciones, según estipula la ausencia de capacitación, ausencias injustificadas	Como resultado de un cambio en este sentido, habrían de especificarse en dicho numeral, los mecanismos y/o sanciones derivadas de la contravención de las obligaciones de los participantes, deducibles de las evaluaciones mutuas.	Con la implementación de sanciones y/o mecanismos adicionales para el desempeño de los participantes del Programa, se tendría un mayor control de los componentes del programa y eventualmente de los resultados que se generen.	Estas consideraciones, en tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevarían un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y de la STPS misma.

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		<p>ón y tutores. Lo anterior se realiza mutuamente entre aprendices en capacitación y tutores durante la última semana de cada mes, a través de la Plataforma Digital u otros medios autorizados, apegada a los criterios establecidos por el Programa .</p>	<p>as ante el CT, etc.).</p>			
Reglas de Operación	III. DE LA OPERACIÓN DEL	VII. Cobertura del	Se detectó una alta proporción	Como resultado de un	El Programa se	Estas consideraciones, en

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
ción del PJCF	PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. A) De las y los aprendices	seguro médico del IMSS. Las y los aprendices en capacitación son responsables de generar su alta a partir de tres posibles vías: a través de internet ingresando a la página oficial del IMSS; por medio de la App móvil del IMSS, y presencia lmente en la Unidad Médica Familiar (UMF) que les correspon	de aprendices que no realicen el registro ante el IMSS. Se recomienda dotar de una temporalidad amplia como límite para realizar este trámite, al menos en lo tocante a la obligación de los jóvenes vinculados para iniciar su registro ante el IMSS.	cambio o adición en este sentido, se recomendaría el precisar tiempos límites para que los participantes lleven a cabo el registro ante el IMSS, subrayando la obligatoriedad del trámite, no siendo esto, por otra parte, motivo de baja por causas atribuibles al IMSS, que claramente excede los ámbitos de actuación	cercioraría de manera más activa de que los beneficiarios hagan efectivo su derecho de contar con seguro médico del IMSS durante su periodo de capacitación.	tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevarían un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y de la STPS misma.

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda a decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		da según su domicilio actual.		del Programa.		
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. B) De los Centros de Trabajo	III. Plazos de verificación digital. El plazo de verificación de requisitos y documentación de los Centros de Trabajo será de máximo 90 (noventa) días hábiles contados a partir de la fecha de conclusión del registro y generación del	Tiempo excesivo de respuesta que no corresponde con lo constatado en campo. El programa podría considerar reducir los tiempos a fin de expedir el proceso de vinculación para los beneficiarios.	Se recomienda ajustar tiempos en función de estándares de atención al público más eficientes, que en todo caso correspondan a los tiempos promedio que se han registrado en el día a día de la operación del programa.	Eficientar los tiempos de respuesta y de atención a beneficiarios.	En caso de que los holgados tiempos de respuesta normados actualmente se deban a limitaciones de recursos humanos y/o materiales, el Programa podría considerar los ajustes presupuestales conducentes al fortalecimiento institucional y operativo que

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		Convenio de Concertación Marco con la STPS en la Plataforma Digital.				permita agilizar tiempos de respuesta y atención a los beneficiarios.
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación. B) De los Centros de Trabajo	El plazo con el que cuenta la o el representante ante del Centro de Trabajo para corregir requisitos y/o documentación incorrecta será de 90 (noventa) días naturales, contados a partir de la	Tiempo excesivo de respuesta que no corresponde con las capacidades de respuesta más ágiles constatadas en campo. El programa podría considerar reducir los tiempos a fin de expeditar el proceso de vinculación	El Programa podría considerar reducir los tiempos a fin de expeditar el proceso de vinculación para los beneficiarios, ajustando la redacción de este numeral como correspondiente.	Se ajustaría los tiempos en correspondencia con estándares de atención al público más eficientes, que en todo caso correspondan a los tiempos promedio que se han registrado en el día a día de la operación del programa.	Eficientar los tiempos de respuesta y de atención a beneficiarios, lo cual podría significar requerimientos mayores de recursos humanos y tecnológicos.

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		notificación con comentarios de revisión que se le envíe a través de la Plataforma Digital. El plazo de verificación reiniciará a partir de que la o el representante subsane su registro.	para los beneficiarios.			
Reglas de Operación del PJCF	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA. Mecánica de Operación.	El Programa podrá determinar los casos en que los Centros de Trabajo puedan	Falta de claridad y estandarización normada de los criterios de verificación, con el riesgo de aumentar	Se recomienda estipular claramente los supuestos bajo los que la modalidad de verificación	Se reducirían posibles incidencias de Centros de Trabajo participantes que no cuenten con los requisitos,	El Programa habría de analizar minuciosamente las capacidades de despliegue territorial,



Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
	B) De los Centros de Trabajo	participar habiendo acreditado o únicamente la verificación digital.	la discrecionalidad en la misma.	digital podrá ser suficiente.	al tiempo que se aumentaría la transparencia y rendición de cuentas.	a fin de estimar aquellos casos en que por temas de ubicación y distancia resulte conveniente conservar dicha regla.
	III. DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA DÉCIMA PRIMERA. De la capacitación y los Planes de Actividades.	I. Estará orientada a fomentar la adquisición y desarrollo de competencias técnicas, hábitos para el trabajo y experiencia laboral en las y los aprendices en	Dada la heterogeneidad de Centros de Trabajo es un hecho que no todos son capaces de brindar "capacitación técnica" por lo que desde la ROPs habría de distinguirse claramente que el programa	<i>"I. Estará orientada a fomentar la adquisición y desarrollo de experiencia laboral, hábitos para el trabajo, y/o competencias técnicas en las y los aprendices en capacitación."</i>	Partir de un reconocimiento explícito de la diversidad de experiencias formativas que son capaces de proveer los distintos Centros de Trabajo, resulta una modificación normativa necesaria por distintas razones	Estas consideraciones, en tanto que resultan tocantes al diseño del Programa, conllevarían un análisis minucioso y una toma de decisión desde niveles centrales de la UPJCF y

Tipo de normativa	Sección	Dice:	Problema generado (causas y consecuencias):	Se recomienda decir:	Efecto esperado de aplicar la recomendación de cambio	Restricciones prácticas que puedan existir para su implementación
		capacitación.	ofrece “oportunidades de inclusión productiva” en la que se podrá obtener: experiencia laboral, hábitos de trabajo, y habilidades socioemocionales y/o técnicas.		que van desde una mayor claridad en los objetivos del programa, hasta prevenir las consideraciones de evaluaciones de impacto futuras que tiendan a evaluar los méritos del programa desde las perspectivas limitativas de las habilidades técnicas recibidas.	de la STPS misma.

## Anexo VII. Análisis FODA del Programa

En la siguiente tabla se presenta de manera esquematizada el resultado del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Programa.

### Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los requisitos de inscripción de jóvenes y CT son claros para todos, lo que facilita la incorporación al programa de todos aquellos que quieran y puedan participar en él</li> <li>2. Los requisitos administrativos para los CT son relativamente sencillos, especialmente para las personas físicas</li> <li>3. Las oficinas móviles son mecanismos útiles para evitar la exclusión de jóvenes por falta acceso a la tecnología</li> <li>4. La Plataforma Digital es un activo valioso que da soporte integral para todos los procesos del Programa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguimiento de acciones</li> <li>▪ Identificación confiable de actores</li> <li>▪ Sistema de apoyo al desempeño</li> <li>▪ Monitoreo, evaluación y rendición de cuentas.</li> </ul> </li> <li>5. Existe flexibilidad para que en cada entidad se implementen "iniciativas especiales ", que respondan a sus necesidades, oportunidades y condiciones particulares</li> <li>6. Se aplican criterios de focalización territorial para atender localidades prioritarias y población vulnerable, atendiendo correctamente el mandato del programa</li> <li>7. La estrategia de "Oficinas Móviles" es efectiva para atender de manera focalizada a municipios y localidades marginadas, consiguiendo incorporar al programa jóvenes y CT que de otra manera no entrarían a él</li> </ol>

8. Los recursos presupuestales han sido suficientes para alcanzar las metas de cobertura del programa.

### Oportunidades

1. Tratar de forma diferenciada a los CT, dependiendo de su nivel de estructuración y mecanismos de formación laboral, para tener resultados en capacitación más homologados
2. Fortalecer las habilidades y conocimientos de los Mentores para que incidan más en los aprendizajes y la empleabilidad de los jóvenes
3. Aprovechar la funcionalidad de la Plataforma, para enviar mensajes automáticos a los jóvenes y CT sobre trámites, así como facilitar el acceso a la capacitación a distancia
4. Colaborar con organizaciones de desarrollo y certificación de habilidades para el trabajo a nivel local (Conocer, universidades, centros tecnológicos, etc.), para ampliar las acciones de capacitación y formación de competencias
5. Hacer explícito el beneficio indirecto que reciben los Centros de Trabajo
6. Documentar y replicar los casos de éxito y aprendizajes de iniciativas regionales, estatales o locales
7. Buscar perfiles profesionales para el personal gerencial y de campo en las entidades, con conocimiento de vocaciones productivas, los tipos predominantes de CT y la dinámica social a nivel local, para fortalecer el trabajo ligado a la empleabilidad.
8. Establecer mecanismos de coordinación con instituciones laborales y educativas federales y locales, para generar complementariedades y sinergias (SNE, SEBIEN, tecnológicos, etc.)
9. Continuar con la vinculación de los procesos del programa con otros procesos externos para el seguimiento del programa para mejorar la inserción laboral jóvenes después de los 12 meses (búsqueda de empleo, capacitación formal, etc.)

10. Aprovechar las experiencias de éxito del Programa en la coordinación de iniciativas de crecimiento y desarrollo económico y regional -como es el caso del Tren Maya- para formular nuevas estrategias de cooperación y de articulación de políticas públicas.

### Debilidades

1. La competencia de dos visiones alternativas (empleabilidad vs inclusión social), aunque no son excluyentes, inhibe el diseño y ejecución adecuados de diversos procesos del programa
2. Existe una alta heterogeneidad entre los CT, cuyas diferencias en su nivel de estructuración y mecanismos de formación laboral pueden generar beneficios diferenciados en términos de aprendizajes y empleabilidad para los jóvenes
3. La inducción de jóvenes y CT al programa es débil, y la comunicación con ellos no es homogénea ni sistemática
4. La estructura organizacional real del programa difiere de la estructura formalizada, y también de lo requerido para su adecuado funcionamiento
5. Debilidad en las capacidades operativas de las Direcciones Estatales para ejercer sus funciones, especialmente a la luz del tamaño y complejidad del programa
6. Los Mentores presentan una precariedad laboral relativa, por su esquema de contratación y recursos o apoyos para ejercer sus funciones
7. El número de Mentores en el territorio es claramente insuficiente para diseñar y ejecutar de forma adecuada las funciones de mentoría y el proceso de supervisión, por lo que las cargas de trabajo con el personal actual no permitirían hacerlo
8. En comparación con el presupuesto y los esfuerzos para el otorgamiento de becas, se asignan pocos recursos para el desarrollo de las capacidades institucionales del propio programa (estructuras, perfiles, procesos, gastos de operación, etc.), conducentes al logro de los objetivos de capacitación y empleabilidad

9. No hay manuales de procesos para la ejecución del programa, sino solo lo que aparece en las ROP y las guías operativas, que son claramente insuficientes para una intervención de esta envergadura
10. La planeación operativa no está sustentada en un análisis formal y sistemático de los procesos y sus resultados, que permita establecer metas y necesidades acordes a los retos que enfrenta el programa
11. El proceso de validación y asignación de vacantes es desconocido y genera incertidumbre entre los operadores y actores del programa
12. No se cuenta con mecanismos para la validación de la elaboración de los Planes de Capacitación que asegure que contribuyen al desarrollo de habilidades laborales de los jóvenes y su empleabilidad.
13. La difusión de los derechos y obligaciones de los jóvenes y los CT es muy limitada, lo cual inhibe su participación en procesos de contraloría social, quejas y denuncias
14. Los procesos de Planeación, Monitoreo y Evaluación no están diseñados ni desplegados adecuadamente, y tampoco existe una práctica de mejora continua
15. No hay registro, medición y valoración de resultados finales (efectos e impactos)
16. No se identifican procesos para la mejora continua para la operación del Programa.
17. El proceso para la contraloría social fue recientemente implementado y no cuenta con las herramientas para su implementación
18. No se cuenta con una estrategia explícita para dirigir sus esfuerzos para conocer los resultados del Programa y actuar al respecto

### **Amenazas**

1. Aunque el presupuesto asignado al programa ha sido suficiente para alcanzar sus metas de cobertura, no hay certidumbre suficiente para planear su desenvolvimiento en el mediano plazo

2. La falta permanente en la formalización de la estructura organizacional del programa inhibe la planeación adecuada de sus procesos, además de poner en riesgo su operación apegada a la norma
3. La dificultad aparente para regularizar el esquema laboral de los Mentores y darles las condiciones laborales adecuadas para sus funciones, pone en riesgo la formación sostenible de un equipo profesional que dé soporte a los procesos sustantivos del programa
4. La falta de documentación y sistematización en la operación de las “oficinas móviles” podría dificultar el despliegue adecuado de acciones que han demostrado su valor, como son el foco territorial, la presencia física en municipios de atención y localidades marginadas, a la plataforma, la acreditación de identidad y las iniciativas especiales, así como procesos *in situ*, incluyendo la difusión local y la “captación y vinculación”, entre otros
5. La falta de certeza de espacios y equipamiento para contar con instalaciones operativas en los estados no garantiza el despliegue y sostenibilidad del programa en todo el país, principalmente a la luz del foco emergente de atención territorial
6. Además de las insuficiencias y dificultades ya manifiestas por la migración de los procesos de pago al Banco del Bienestar, el programa puede enfrentar nuevos problemas de confiabilidad en su proceso de entrega de becas, insatisfacción de sus beneficiarios y mayores costos de operación
7. A cuatro años de su creación, la inexistencia de evaluaciones que midan rigurosamente los efectos e impactos no permite conocer sus resultados y beneficios más relevantes, lo que puede poner en riesgo su rediseño y continuidad hacia la próxima administración
8. Las insuficiencias en la estructura de supervisión y en los mecanismos de control en el territorio (visitas a los CT) hacen que el programa sea susceptible a malas prácticas y uso de indebido de recursos, especialmente considerando su amplia cobertura y los incentivos asociados a la entrega de recursos monetarios

9. No existen documentos normativos suficientes para guiar y ejecutar los procesos relacionados con la administración estratégica del Programa, como son la planeación general o estratégica, la planeación operativa, la estrategia presupuestal y la difusión.

Fuente: elaboración propia con los resultados de análisis del proyecto.



## Anexo VIII. Recomendaciones del Programa

En la siguiente tabla se analizan las recomendaciones presentadas y descritas en el capítulo 8 de este documento.

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
Planeación	La competencia de dos visiones alternativas (empleabilidad vs inclusión social), aunque no son excluyentes, inhibe el diseño y ejecución adecuados de diversos procesos del programa.	Conciliación de los objetivos de empleabilidad e inclusión social.	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna ya que pueden utilizar los mecanismos y canales de comunicación que ya operan en el programa.	Armonizar el andamiaje normativo y operativo del programa	Plan de trabajo	Alto
		Armonización del andamiaje normativo del Programa	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna dado que puede reflejarse en los trabajos hacia la elaboración de del Manual de Procesos y el Manual de la Organización	Armonizar el andamiaje normativo y operativo del programa en tanto a mantener la cobertura como a mejorar el desarrollo de habilidades y capacidades laborales	Plan de trabajo para la elaboración de del Manual de Procesos y el Manual de la Organización	Alto
Planeación	La estructura organizacional real del programa difiere de la estructura formalizada, y también de lo requerido para su adecuado	Formalización de la estructura orgánico-funcional	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna considerando que forma parte	Formalizar la estructura orgánico funcional del programa.	Plan específico para implantar las estructuras	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	funcionamiento, esta falta de formalización inhibe la planeación adecuada de sus procesos, además de poner en riesgo su operación apegada a la norma.				de los esfuerzos de consolidación del programa y cabe señalar que se encontraron algunos precedentes de este ejercicio dentro del programa.		orgánico-funcionales Manual de Organización	
<b>Planeación</b>	No hay manuales de procesos para la ejecución del programa, sino solo lo que aparece en las ROP y las guías operativas, que son claramente insuficientes para una intervención de esta envergadura	Elaboración de un Manual de Organización y un Manual General de Procesos y Procedimientos	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportunidad dado que puede reflejarse en los trabajos hacia la elaboración de del Manual de Procesos y el Manual de la Organización	Contar con un Manual General de Procesos y Procedimientos de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro documento que integre, articule y establezca los procesos.	Plan de trabajo  Manual General de Procesos y Procedimientos del PJCF.	Alto
<b>Planeación</b>	En comparación con el presupuesto y los esfuerzos para el otorgamiento de becas, se asignan pocos recursos para el desarrollo de las capacidades institucionales del propio	Balance de recursos entre la entrega de becas y el desarrollo de la capacidad institucional	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportunidad toda vez que representa un ejercicio de valoración,	El fortalecimiento de la capacitación y empleabilidad de los jóvenes beneficiarios a través de un mejor balance en la asignación de recursos	Plan de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	programa (estructuras, perfiles, procesos, gastos de operación, etc.), conducentes al logro de los objetivos de capacitación y empleabilidad.				análisis y en su caso asignación de los recursos correspondientes dentro del marco de presupuestación posible.	humanos, técnicos y financieros del programa.		
<b>Planeación</b>	No existen documentos normativos suficientes para guiar y ejecutar los procesos relacionados con la administración estratégica del Programa.	Diseño de los procesos estratégicos del Programa	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Formalizar los procesos relacionados con la administración estratégica del Programa, como son la planeación general o estratégica, la planeación operativa, la estrategia presupuestal y la difusión	Plan de trabajo	Alto
<b>Planeación</b>	No se identifican procesos para la mejora continua para la operación del Programa	Medición de los resultados de los procesos y diseño de una estrategia de mejora continua	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Establecer una planeación operativa con base en un análisis formal y sistemático de los procedimientos, la productividad de los recursos, las fugas y los	Plan de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
						cuellos de botella, entre otros aspectos		
<b>Difusión</b>	En la difusión, aunque son notables los esfuerzos, no es clara su vinculación y su impacto en los resultados de los demás procesos y por su parte	Diseño de una estrategia formal de difusión	UPJCF DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Contar con una estrategia de difusión que detalle los mecanismos, instrumentos, materiales informativos, las estrategias de comunicación,	Plan de trabajo	Medio
<b>Capacitación</b>	Existe una alta heterogeneidad entre los CT, cuyas diferencias en su nivel de estructuración y mecanismos de formación laboral pueden generar beneficios diferenciados en términos de aprendizajes y empleabilidad para los jóvenes.	Fortalecimiento de las capacidades institucionales para impulsar la empleabilidad	UPJCF DGAT	La recomendación puede implementarse con la suma de los recursos que actualmente tiene el programa y adicionalmente con recursos humanos especializados y recursos financieros para la elaboración de un diagnóstico de necesidades de aprendizaje.	La recomendación se considera oportuna, sin embargo, en cuanto a su factibilidad la alta heterogeneidad de los CT puede representar un importante reto	- Contar con un diagnóstico riguroso que mida cuales son las habilidades y capacidades que los jóvenes aprendices deben desarrollar durante su estancia en el programa. - Contar con una estrategia nacional para el desarrollo de habilidades laborales.	Plan de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
<b>Capacitación</b>		Diseño de un proceso para la elaboración y validación de Planes de Capacitación	UPJCF DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Asegurar que los Planes de Capacitación contribuyen al desarrollo de habilidades laborales de los jóvenes y su empleabilidad	Programa de Trabajo	Medio
<b>Capacitación</b>	No existe la colaboración con organizaciones de desarrollo y certificación de habilidades para el trabajo a nivel local (Conocer, universidades, centros tecnológicos, etc.), para ampliar las acciones de capacitación y formación de competencias	Acceso para jóvenes de recursos de capacitación a distancia	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Contar con recursos externos de capacitación a distancia a través de los recursos informáticos del Programa	Programa de Trabajo	Medio
<b>Inscripción</b>	No se cuenta con modelos de referencia para la determinación del número de vacantes que es posible registrar y validar en un CT	Modelos de referencia para las vacantes de los Centros de Trabajo	UPJCF DGOI DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Establecer modelos de referencia para la determinación del número de vacantes que es posible registrar y validar en un CT	Modelos de referencia	Medio
<b>Vinculación</b>	La inducción de jóvenes y CT al programa es débil, y la comunicación con ellos no es	Inducción al Programa	UPJCF DGOI	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Asegurar que los jóvenes conocen la dinámica y normativa del	Programa de trabajo	Medio

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	homogénea sistemática ni		DGAT			Programa y que se reconozcan y protejan los derechos y obligaciones establecidos en ésta..		
<b>Ejecución</b>	Debilidad en las capacidades operativas de las direcciones estatales para ejercer sus funciones, espacialmente a la luz del tamaño y complejidad del programa.	Fortalecimiento de las direcciones estatales	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF  DGOI  DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna toda vez que representa un ejercicio de valoración, análisis y en su caso asignación de los recursos correspondientes dentro del margen de presupuestación posible en cuanto a los gastos de operación.	Asegurar las capacidades operativas con elementos que permitan identificar las atribuciones, actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos de la unidad estatal, considerando el tamaño y complejidad del Programa.	Programa de trabajo	Alto
<b>Ejecución</b>		Modelos para la operación de oficinas estatales	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral  UPJCF	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna toda vez que representa un	Contar con estándares mínimos y modelos de infraestructura de oficinas, equipamiento	Programa de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
			DGOI DGAT		ejercicio de valoración, análisis y en su caso asignación de los recursos correspondientes dentro del margen de presupuestación posible en cuanto a los gastos de operación.	(vehículos, computadoras, mobiliario, etc.) y servicios de las direcciones estatales y oficinas de atención		
<b>Ejecución</b>	El número de Mentores en el territorio es claramente insuficiente para diseñar y ejecutar de forma adecuada las funciones de mentoría y el proceso de supervisión, por lo que las cargas de trabajo con el personal actual no permitirían hacerlo	Fortalecimiento de la figura del mentor	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral UPJCF DGOI DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportunidad toda vez que representa un ejercicio de valoración, análisis y en su caso asignación de los recursos correspondientes dentro del margen de presupuestación posible en cuanto a los gastos de operación.	Contar con un agente en campo que permita no solo "supervisar y verificar" si no que contribuya en funciones de acompañamiento continuo y mentoría	Programa de trabajo	Alto



Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
<b>Publicación de vacantes</b>	El proceso de validación y asignación de vacantes es desconocido y genera incertidumbre entre los operadores y actores del programa	Diseño de un proceso para la validación y asignación de vacantes	UPCJF DGOI DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Brindar certidumbre al proceso de validar y asignar vacantes en Centros de Trabajo	Programa de trabajo	Alto
<b>Oficinas móviles</b>	La falta de documentación y sistematización en la operación de las “oficinas móviles” y los “módulos de atención” podría dificultar el despliegue adecuado de acciones que han demostrado su valor, como son el foco territorial, la presencia física en municipios de atención y localidades marginadas, a la plataforma, la acreditación de identidad y las iniciativas especiales, así como procesos in situ, incluyendo la difusión local y la “captación y vinculación”, entre otros	Desarrollo de una guía para el funcionamiento de las Oficinas Móviles	UPCJF DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Formalización de las Oficina móviles y construcción de herramientas operativas para su desarrollo	Programa de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
<b>Plataforma del Programa</b>	La Plataforma Digital es un activo valioso que da soporte integral para todos los procesos del Programa	Revisión y fortalecimiento de los procesos para la Plataforma	UPCJF DGCMP	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Asegurar que los procesos son correctos y funcionales y que la plataforma soporta debidamente a la operación del programa	Programa de trabajo	Medio
<b>Plataforma del Programa</b>		Mejora de la funcionalidad de la Plataforma	UPCJF DGCMP	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Mejorar las funcionalidades de la Plataforma	Programa de trabajo	Medio
<b>Entrega de Becas</b>	Además de las insuficiencias y dificultades ya manifestadas por la migración de los procesos de pago al Banco del Bienestar, el programa puede enfrentar nuevos problemas de confiabilidad en su proceso de entrega de becas, insatisfacción de sus beneficiarios y mayores costos de operación	Mejoras a la colaboración y operaciones con el Banco del Bienestar	Subsecretaría de Empleo y productividad laboral UPJCF DGOI	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Contar con estándares para los servicios y mecanismos para la atención y solución de problemas y riesgos	Programa de trabajo	Medio
<b>Contraloría Social</b>	El proceso para la contraloría social fue recientemente	Diseño de los procesos para la contraloría social y	UPCJF DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación	Contar con los mecanismos de contraloría social	Programa de trabajo	Alto

Proceso*	Situación actual (hallazgo o problema detectado)	Recomendación	Principales responsables de la implementación	Recursos e insumos necesarios para su implementación	Breve análisis de viabilidad de la implementación	Efectos potenciales esperados	Medio de verificación	Nivel de priorización
	implementado y no cuenta con las herramientas para su implementación.	su relación con los procesos de satisfacción de usuarios, quejas y denuncias			se considera viable y oportuna	en apego a la normatividad aplicable		
<b>Monitoreo y evaluación del programa</b>	No se cuenta con una estrategia explícita para dirigir sus esfuerzos para conocer los resultados del Programa y actuar al respecto	Fortalecimiento de las capacidades de monitoreo y evaluación del Programa	UPCJF DGOI DGAT	Los que tiene actualmente el programa	La recomendación se considera viable y oportuna	Fortalecer las capacidades de monitoreo y evaluación de los resultados del Programa, para medir rigurosamente los efectos e impactos del Programa	Programa de trabajo	Alto

## Anexo IX. Sistema de monitoreo e indicadores de gestión

En este anexo se hace una propuesta inicial para que una vez que tenga su Manual de Procesos y Procedimientos, el Programa pueda construir su propio sistema de monitoreo e indicadores de gestión de los procesos. Más adelante se hacen algunas consideraciones sobre su Matriz de Indicadores para Resultados o MIR, que debe verse como complemento al sistema que aquí se propone.

La siguiente tabla muestra de manera esquemática esta propuesta de sistema de indicadores:

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
Inscripción de jóvenes	Reporte de altas y bajas de becarios	Porcentaje de aceptación de jóvenes solicitantes al Programa	(Número de jóvenes aprendices aceptados en el Programa / Número de solicitudes recibidas de población que cumple con criterios de admisión al Programa) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo de espera de los jóvenes solicitantes para su incorporación al Programa	Número de días que transcurren contados a partir del ingreso de solicitud a través de la Plataforma Digital hasta que se recibe notificación de estatus de "joven inscrito" por parte del Programa	Tiempo (Días)	Bimestral	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo promedio de incorporación per cápita de becarios al Programa a través de Plataforma Digital	Número de días transcurridos desde la solicitud a través de la Plataforma Digital hasta el inicio de actividades como becario en Centro de Trabajo seleccionado/ Total de solicitantes que cumplen con criterios de admisión y fueron incorporados al Programa	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo promedio de incorporación per cápita de becarios al Programa a través de Oficina Móvil	Número de días transcurridos desde la solicitud a través de Oficina Móvil hasta el inicio de actividades como becario en Centro de Trabajo seleccionado/ Total de solicitantes que cumplen con criterios de admisión y fueron incorporados al Programa	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
Inscripción de Centros de Trabajo	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo de espera de los CT solicitantes para su incorporación al Programa	Número de días que transcurren contados a partir del ingreso de solicitud a través de la Plataforma Digital hasta que se recibe notificación de estatus de "empresa completa" por parte del Programa	Tiempo (Días)	Bimestral	Actividad 1.3 Incorporación de Centros de Trabajo
Publicación de vacantes	Convocatoria pública para ingreso al Programa	Duración de convocatoria pública	Número de días que permanece la convocatoria en sitio web o redes sociales	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 1.4 Publicación de vacantes en Centros de Trabajo
	Reporte de estrategia de	Convocatorias públicas traducidas a	(Número de convocatorias para inscripción de becarios traducidas en lenguas indígenas / Número de	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.4 Publicación de vacantes en Centros de Trabajo

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
	difusión y alcances	lenguas indígenas	convocatorias para inscripción de becarios) * 100			
	Reporte de estrategia de difusión y alcances	Porcentaje de fe difusión de convocatorias a través de canales provistos por Centros de Trabajo	(Número de Centros de Trabajo que hacen difusión del Programa a través de canales propios / Número de Centros de Trabajo participantes en el Programa) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.4 Publicación de vacantes en Centros de Trabajo
	Reporte de estrategia de difusión y alcances	Porcentaje de becarios que indica haber recibido información del Programa por canales o publicidad oficiales	(Número de becarios que solicitaron ingreso al Programa por medios o canales oficiales en el año t/ Número de becarios aceptados en el año t)*100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 1.4 Publicación de vacantes en Centros de Trabajo
Postulación de aprendices y vinculación	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo de vinculación del becario al Centro de Trabajo solicitado	Número de días que transcurren desde el alta del becario al Programa hasta su aceptación/inicio de actividades en el Centro de Trabajo seleccionado	Tiempo (Días)	Bimestral	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tasa de abandono de becarios durante el proceso de vinculación	(Número de becarios que abandonan el Programa durante el proceso de vinculación al Centro de Trabajo solicitado / Número de becarios dados de alta y en espera a vinculación al Centro de Trabajo) * 100	Porcentaje	Bimestral	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tasa de aceptación de becarios en la primera opción de vinculación a Centros de Trabajo	(Número de becarios que solicitaron vincularse a un Centro de Trabajo y fueron aceptados para su primera opción/ Número de becarios que solicitaron vincularse a un Centro de Trabajo) * 100	Porcentaje	Bimestral	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
		participantes en el Programa				
Capacitación	Encuesta sobre capacitación y desarrollo de habilidades	Porcentaje de jóvenes aprendices que adquieren habilidades y capacidades nuevas en CT que participan en el Programa	(Número de becarios que responden adquirir nuevas habilidades y capacidades en su CT al final de su capacitación en el año t / Número de becarios que finalizaron el programa de capacitación e ingresaron al Programa en el año t-1)*100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo
	Encuesta sobre capacitación y desarrollo de habilidades	Porcentaje de jóvenes aprendices que se encuentran satisfechos con la capacitación en su Centro de Trabajo	(Número de becarios que responden encontrarse satisfechos con la capacitación en su CT al final de su capacitación en el año t / Número de becarios que finalizaron el programa de capacitación e ingresaron al Programa en el año t-1)*100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo
	Encuesta sobre capacitación y desarrollo de habilidades	Porcentaje de jóvenes becarios que reportan incumplimiento de los objetivos del plan de capacitación establecido por el CT	(Número de becarios que reportan incumplimiento en los objetivos del plan de capacitación de su CT / Número de becarios activos)*100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo
Supervisión	Reporte de supervisión	Porcentaje de Centros de Trabajo que han recibido al menos una visita trimestral	(Número de Centros de Trabajo que reciben al menos una visita trimestral / Número de Centros de Trabajo Participantes) * 100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo
	Reporte de supervisión	Porcentaje de CT que incumplen con criterios o	(Número de CT que durante la visita de verificación incumplen con criterios o estándares establecidos por el Programa / Número de CT que participan en el	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
		estándares establecidos por el Programa	Programa y que fueron seleccionados para visita de verificación)*100			
	Reporte de acciones y evaluación de la capacitación	Porcentaje del personal operativo de estructura o Mentores certificados para llevar a cabo validaciones de documentación o Centros de Trabajo	(Número de personal operativo que está certificado para llevar a cabo procesos de validación de documentos o verificación de CT / Número total de personal operativo del Programa)	Porcentaje	Trimestral	Actividad 1.5 Certificación de capacidades y aptitudes del personal operativo encargado de llevar a cabo validaciones de documentación o verificaciones de Centros de Trabajo
	Reporte de supervisión	Frecuencia de actualización de las "rutas inteligentes"	Número de recorridos realizados por personal operativo para la verificación o supervisión de Centros de Trabajo	Frecuencia	Semanal	Actividad 1.1 Supervisión de Centros de Trabajo
Entrega de beca	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de jóvenes aprendices que reciben el pago de la beca	(Número de becarios que recibieron el pago de la beca en el periodo t / Total de becarios en capacitación que cumplen los requerimientos necesarios para ser sujetos de pago en el periodo t)*100	Porcentaje	Bimestral	Actividad 2.1 Pago de becas a los beneficiarios
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios que les es repuesta la tarjeta bancaria	(Número de beneficiarios que les fue respuesta la tarjeta bancaria / Número de beneficiarios que solicitaron reposición de tarjeta bancaria) * 100	Porcentaje	Bimestral	Actividad 2.2 Reposición de tarjetas de los cuentahabientes
	Reporte de atención a beneficiarios	Tiempo de reposición de tarjetas bancarias solicitadas por los beneficiarios del Programa	Número de días que transcurren desde la solicitud de reposición de la tarjeta bancaria hasta la obtención del nuevo plástico.	Tiempo (Días)	Trimestral	Actividad 2.2 Reposición de tarjetas de los cuentahabientes
	Reporte de altas y bajas de becarios	Tiempo de apertura de	Número de días transcurridos desde la solicitud de apertura de cuenta bancaria hasta la entrega física de la tarjeta	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 2.1 Pago de becas a los beneficiarios



Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
		cuenta bancaria del beneficiario				
	Reporte de altas y bajas de becarios	Pago oportuno de apoyos económicos	Número de días transcurridos desde la fecha programado de pago hasta la transferencia monetaria	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 2.1 Pago de becas a los beneficiarios
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de actividades de difusión pública sobre entrega de becas realizadas en tiempo	(Número de actividades de difusión pública sobre entrega de becas realizadas en tiempo / Número de actividades de difusión sobre entrega de becas planeadas) * 100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 4.1 Difusión de las acciones del Programa
Cobertura del seguro médico del IMSS	Reporte de movimientos afiliatorios	Tasa de afiliación de becarios	(Número de becarios afiliados a través del Programa en periodo t/ Número de becarios afiliados a través del Programa en periodo t-1)*100	Razón de cambio	Mensual	Actividad 3.1 Alta en el IMSS de beneficiarios del Programa
	Reporte de movimientos afiliatorios	Porcentaje de afiliación de becarios sin antecedentes de acceso a servicios médicos	(Número de becarios afiliados al IMSS a través del Programa sin antecedentes de acceso a servicios médicos / Número de becarios afiliados al IMSS a través del Programa) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 3.1 Alta en el IMSS de beneficiarios del Programa
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de becarios que hacen uso de los servicios médicos del IMSS recibidos por medio del Programa	(Número de becarios que hacen uso de los servicios médicos del IMSS en el periodo t / Número de becarios afiliados al IMSS en el periodo t) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 3.1 Alta en el IMSS de beneficiarios del Programa
Contraloría Social y peticiones ciudadanas	Reporte de quejas y denuncias	Porcentaje de atención a quejas entabladas por becarios	(Número de quejas de becarios atendidas por el Programa / Número de quejas entabladas por becarios) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
	Reporte de quejas y denuncias	Porcentaje de atención a quejas entabladas por Centros de Trabajo	(Número de quejas de Centros de Trabajo atendidas por el Programa / Número de quejas entabladas por Centros de Trabajo) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias
	Reporte de quejas y denuncias	Porcentaje de quejas sobre malversación de fondos o irregularidades en la entrega de becas atendidas	(Número de quejas de malversación de fondos o irregularidades atendidas por el Programa / Número de quejas sobre malversación de fondos o irregularidades) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias
	Reporte de quejas y denuncias	Porcentaje de quejas sobre abusos laborales cometidos sobre becarios atendidas	(Número de quejas sobre abusos laborales cometidos en Centros de Trabajo contra becarios atendidas / Número de quejas sobre abusos laborales cometidos en Centros de Trabajo contra becarios) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de cobertura de Comités de Contraloría Social	(Número de Comités de Contraloría Social conformados en el año t / Número de Comités de Contraloría Social planificados para conformarse en el año t) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias
Procesos de la Oficina Móvil	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de inscripción de becarios a través de Oficinas Móviles	(Número de becarios que han sido inscritos a través de Oficinas Móviles en el periodo t / Total de becarios inscritos al Programa en el periodo t)*100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de quejas contra el Programa que son canalizadas a través de Oficinas Móviles	(Número de quejas entabladas o asistidas por medio de las Oficinas Móviles en el periodo t / Total de quejas entabladas contra acciones del Programa en el periodo t)*100	Porcentaje	Mensual	Actividad 5.2 Atención a quejas y denuncias

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de Centros de Trabajo incorporados a través de Oficinas Móviles	(Número de Centros de Trabajo inscritos por medio de las Oficinas Móviles durante el periodo t / Total de Centros de Trabajo participantes en el Programa durante el periodo t)*100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.3 Incorporación de Centros de Trabajo
Procesos de Plataforma Digital	Reporte de analíticas de la Plataforma Digital	Estabilidad del portal aplicativo durante periodo de inscripción	Número de eventos de intermitencia (caída del sistema) en la Plataforma durante el proceso de inscripción de becarios	Frecuencia	Semanal	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de analíticas de la Plataforma Digital	Porcentaje de solicitudes de participación inconclusas	(Número de solicitudes de incorporación al Programa inconclusas / Total de solicitudes de incorporación al Programa) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
	Reporte de analíticas de la Plataforma Digital	Porcentaje de solicitudes de participación hechas a través de conexiones desde equipos de cómputo	(Número de solicitudes de incorporación al Programa realizadas desde equipos de cómputo / Total de solicitudes de incorporación al Programa) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 1.2 Incorporación de Becarios
Cobertura del seguro médico del IMSS	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de beneficiarios de reciente ingreso que han sido dados de alta	(Número de beneficiarios de nuevo ingreso que han sido dados de alta / Número de beneficiarios de reciente ingreso totales) * 100	Porcentaje	Mensual	Actividad 3.1 Alta en el IMSS de beneficiarios del Programa
	Reporte de atención a beneficiarios	Tiempo de afiliación a los servicios médicos del IMSS	Número de días que transcurren desde la solicitud de inscripción al IMSS hasta recibir la confirmación de alta para el uso de los servicios.	Tiempo (Días)	Mensual	Actividad 3.1 Alta en el IMSS de beneficiarios del Programa
Contraloría Social y peticiones ciudadanas	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de campañas de información sobre derechos de los beneficiarios	(Número de campañas orientadas brindar información sobre los derechos de los beneficiarios del Programa / Número total de campañas realizadas) * 100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 4.1 Difusión de las acciones del Programa

Proceso	Producto	Indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Contribución al desempeño (MIR)
	Reporte de atención a beneficiarios	Porcentaje de cobertura territorial de Comités de Contraloría Social	(Número de zonas o áreas territoriales operativas que cuentan con Comités de Contraloría Social / Número total de zonas o áreas territoriales operativas del Programa) * 100	Porcentaje	Trimestral	Actividad 5.1 Conformación de Comités de Contraloría Social



## Valoración General de la MIR del Programa

Este apartado presenta una valoración general de la MIR. La siguiente tabla presenta la MIR 2022 del Programa, y se sigue de un análisis puntual de cada indicador del programa en sus cuatro niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividad, realizado a la luz del análisis derivado de la presente evaluación de procesos, sus hallazgos y recomendaciones.

## MIR 2022 del Programa

Nivel Fin								
Objetivo			Orden			Supuestos		
Contribuir a la incorporación de jóvenes de 18 a 29 años en actividades económicas a través de la capacitación en el trabajo			1			La economía del país genera espacios para que los jóvenes de 18 a 29 años desarrollen actividades productivas.		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje del promedio anual de jóvenes ocupados de 18 a 29 años, respecto del promedio anual de la Población Económicamente Activa de 18 a 29 años.	Mide el porcentaje del promedio anual de ocupación de los jóvenes de 18 a 29 años, respecto del promedio anual de la Población Económicamente Activa de 18 a 29 años.	(Promedio anual de jóvenes ocupados de 18 a 29 años en el año t / promedio anual de Población Económicamente Activa de 18 a 29 años en el año t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Promedio anual de jóvenes ocupados de 18 a 29 años: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). INEGI. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Promedio anual de Población Económicamente Activa de 18 a 29 años: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). INEGI. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>

ente Activa de 18 a 29 años.								
Nivel Propósito								
Objetivo		Orden				Supuestos		
Los jóvenes de 18 a 29 años que no estudian y no trabajan y que habitan primordialmente en municipios de alta y muy alta marginación, con altos índices de violencia o que pertenecen a grupos históricamente discriminados cuentan con oportunidades para desarrollar actividades productivas		1				Las unidades económicas en el país ofrecen espacios para que los jóvenes de 18 a 29 años desarrollen actividades productivas		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de aprendices egresados que adquirieron su primera experiencia en una actividad productiva mediante su participación en el Programa, respecto del total de aprendices egresados que respondieron	Mide el porcentaje de aprendices egresados que concluyeron su capacitación y declararon su participación y declararon en el cuestionario de salida haber	(Número de aprendices egresados que concluyeron su capacitación y declararon en el cuestionario de salida haber adquirido su primera experiencia en una actividad productiva mediante su participación en el Programa en el año t / número total de aprendices	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Número total de aprendices egresados que respondieron el cuestionario de salida: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Número de aprendices egresados que concluyeron su capacitación y declararon

el cuestionario de salida.	adquirido su primera experiencia en una actividad productiva mediante su participación en el Programa, respecto del total de aprendizajes egresados que respondieron el cuestionario de salida	egresados que respondieron el cuestionario de salida en el año t) * 100						en el cuestionario de salida haber adquirido su primera experiencia en una actividad productiva mediante su participación en el Programa: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>
Cobertura del Programa	Mide el porcentaje del avance en la población atendida por el programa en el año t respecto de la población	(Población atendida por el programa en el año t / población objetivo del programa en el año t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Anual	Población objetivo del programa: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Población atendida por el



	<p>objetivo del programa para el año t. Se señala que para dar cumplimiento al numeral 12, párrafo primero de los Lineamientos para el proceso de seguimiento y modificación extemporánea de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios para el Ejercicio</p>						<p>programa: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a></p>
--	---	--	--	--	--	--	---

<p>Fiscal 2021 emitidos el pasado 22 de enero de 2021, se utilizaron en la construcción de este indicador los conceptos población atendida y población objetivo. En términos de las Reglas de Operación del Programa publicadas el pasado 23 de diciembre de 2020 en el Diario Oficial de la Federación, la población</p>							
---	--	--	--	--	--	--	--

<p>atendida se refiere al número de beneficiarios, es decir, jóvenes aprendices que han recibido la beca en al menos una ocasión y cuyos datos personales se encuentran registrados en el Padrón de Beneficiarios del Programa ; mientras que la población objetivo representa el cálculo de la estimación anual del</p>							
--	--	--	--	--	--	--	--

	número de beneficiarios.							
<b>Nivel Componente</b>								
<b>Objetivo</b>		<b>Orden</b>				<b>Supuestos</b>		
Servicios de capacitación laboral a jóvenes beneficiarios del programa, otorgados		1				Los jóvenes postulantes reciben capacitación laboral		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de servicios de capacitación otorgados en los Centros de Trabajo participantes	Mide el porcentaje de servicios de capacitación otorgados en los Centros de Trabajo participantes respecto del total de servicios de capacitación solicitados	(Número de servicios de capacitación otorgados en los Centros de Trabajo participantes en el periodo t / Número total de servicios de capacitación solicitados en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Semestral	Número de servicios de capacitación otorgados en los Centros de Trabajo participantes: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Número total de servicios de capacitación solicitados: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga:

								<a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>	
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>				<b>Supuestos</b>		
Apoyos económicos a los jóvenes beneficiarios del programa, otorgados			2				Los beneficiarios reciben el apoyo económico que obtienen a través de una cuenta bancaria de tipo digital para fomentar la inclusión financiera digital.		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación	
Porcentaje de beneficiarios a los que la institución financiera, a través de la cual se realiza la dispersión del apoyo económico por parte del programa, les generó una cuenta bancaria de tipo digital, mediante solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	Mide el porcentaje de beneficiarios a los que la institución financiera, a través de la cual se realiza la dispersión del apoyo económico por parte del programa, les generó una cuenta bancaria de tipo digital, mediante solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social	(Número de beneficiarios a los que la institución financiera, a través de la cual se realiza la dispersión del apoyo económico por parte del programa, les generó una cuenta bancaria de tipo digital, mediante solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el periodo t / número total de beneficiarios en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Total, de beneficiarios en el periodo: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Número de beneficiarios a los que la institución financiera, a través de la cual se realiza la dispersión del apoyo económico por parte del programa, les generó una cuenta bancaria de tipo digital, mediante solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la	

	solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, respecto del total de beneficiarios							Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>
Porcentaje de beneficiarios que residen en municipios de alta y muy alta marginación, así como en municipios indígenas, respecto del total de beneficiarios	Mide el porcentaje de jóvenes atendidos por el programa que han recibido la beca en al menos una ocasión y que residen en municipios de alta y muy alta marginación, así como en municipios indígenas, con	(Número de beneficiarios que residen en municipios de alta y muy alta marginación, así como en municipios indígenas en el periodo t / Número total de beneficiarios en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Número de beneficiarios que residen en municipios de alta y muy alta marginación, así como en municipios indígenas: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Número total de beneficiarios: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga:

	relación al total de beneficiarios.							<a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>	
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>				<b>Supuestos</b>		
Seguro médico del IMSS a los jóvenes beneficiarios del programa, otorgado.			3				Los beneficiarios reciben la prestación en especie del seguro médico por parte del IMSS		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación	
Porcentaje de beneficiarios del programa afiliados al IMSS, respecto del total de beneficiarios.	Mide el porcentaje de beneficiarios del programa que reciben la prestación en especie del seguro médico que otorga el IMSS, con relación al número total de beneficiarios.	(Número de beneficiarios del programa afiliados al IMSS en el periodo t / número total de beneficiarios del programa en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Estratégico	Eficacia	Trimestral	Número total de beneficiarios del programa: Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Número de beneficiarios del programa afiliados al IMSS: Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>	
<b>Nivel Actividad</b>									
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>				<b>Supuestos</b>		

Verificación de Centros de Trabajo			1			Los jóvenes registrados y los Centros de Trabajo solicitantes cumplen con los requisitos y la documentación necesaria para participar en el Programa		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de Centros de Trabajo que acreditaron el proceso de verificación, respecto del total de Centros de Trabajo registrados	Mide el porcentaje de Centros de Trabajo que acreditaron el proceso de verificación, respecto del total de Centros de Trabajo registrados	(Número de Centros de Trabajo que acreditaron el proceso de verificación en el periodo t / número total de Centros de Trabajo registrados en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Centros de trabajo registrados: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a> ; Centros de trabajo que acreditaron el proceso de verificación: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control



								y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>
<b>Objetivo</b>			<b>Orden</b>			<b>Supuestos</b>		
Pago de becas a los beneficiarios			2			Los jóvenes registrados y los Centros de Trabajo solicitantes cumplen con los requisitos y la documentación necesaria para participar en el Programa		
Indicador	Definición	Método de Cálculo	Tipo de Valor de la Meta	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Dimensión del Indicador	Frecuencia de Medición	Medios de Verificación
Porcentaje de jóvenes aprendices que recibieron el pago de la beca, respecto del total de aprendices vinculados que cumplen los requerimientos	Mide el porcentaje de jóvenes aprendices que recibieron el pago de la beca respecto del total de aprendices en capacitación que	(Número de jóvenes aprendices que recibieron el pago de la beca en el periodo t / total de aprendices en capacitación que cumplan los requerimientos necesarios para ser sujetos de pago en el periodo t) * 100	Relativo	Porcentaje	Gestión	Eficacia	Trimestral	Aprendices en capacitación que se estima cumplan los requerimientos necesarios para ser sujetos de pago: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa

necesarios para ser sujetos de pago	cumplan los requerimientos necesarios para ser sujetos de pago							<p>Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a>;</p> <p>Jóvenes aprendices que recibieron el pago de la beca: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Dirección General de Control y Monitoreo de la Plataforma, adscrita a la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. Liga: <a href="https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/">https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/</a></p>
-------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	---

## Valoración General de la MIR del Programa

La MIR 2022 del PJCF está conformada por un indicador de nivel Fin, dos indicadores de nivel Propósito, tres indicadores de nivel Componente, y dos indicadores de nivel actividad. A continuación, se presenta una valoración general de los indicadores de cada nivel.

### Nivel Fin

El único objetivo de nivel Fin de la MIR actual se define como el *“Contribuir a la incorporación de jóvenes de 18 a 29 años en actividades económicas a través de la capacitación en el trabajo”*, el cual habrá de medirse a través del indicador: *“Porcentaje del promedio anual de jóvenes ocupados de 18 a 29 años, respecto del promedio anual de la Población Económicamente Activa de 18 a 29 años”*. Este objetivo a su vez recae sobre el supuesto de que *“La economía del país genera espacios para que los jóvenes de 18 a 29 años desarrollen actividades productivas”*. Si bien CONEVAL (2013) establece en su *“Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados”*, que los supuestos que se incorporen a la MIR deben estar fuera del ámbito de gestión del programa, es decir que el equipo de la instancia ejecutora del Programa no puede hacer nada en el ámbito de sus competencias, también es cierto que la misma guía sugiere que los supuestos y los riesgos derivados de ellos *“no pueden ser fatales”*, es decir, que en otras palabras, la justificación de un programa de inclusión productiva para jóvenes no debería recaer exclusivamente en que el país va a generar los espacios suficientes - mediante el crecimiento económico- para los jóvenes de 18 a 29 años. En este tenor, la valoración del nivel Fin sugiere que el Programa, si bien podría conservar el objetivo e indicador actuales, podría incluir también un objetivo e indicador referente a la inclusión productiva y social *per se* que ofrece el programa, la cual a su vez recaería en supuestos, también externos, más no de naturaleza macroeconómica y estructural. Esta

recomendación, por lo demás, sería de conformidad con la referida guía de CONEVAL (2013), la cual establece que a nivel Fin habrán de precisarse la contribución y alineación del programa a los objetivos de nivel superior, en este caso, el PND y el PSTPS, mismos que recogen el objetivo de la inclusión social de los jóvenes en incontables secciones.

### **Nivel Propósito**

El objetivo de nivel Propósito ha de responder en concreto a la pregunta “¿*Qué resultado concreto se espera lograr en el programa en la población objetivo?*”, por lo que en ese sentido se encuentra adecuadamente definido como “*Los jóvenes de 18 a 29 años que no estudian y no trabajan y que habitan primordialmente en municipios de alta y muy alta marginación, con altos índices de violencia o que pertenecen a grupos históricamente discriminados cuentan con oportunidades para desarrollar actividades productivas*”. Sin embargo, se encontró un área de oportunidad en la definición actual del medio de verificación del indicador “Cobertura del Programa”, que actualmente se define como: “*Población objetivo del programa: Plataforma Digital del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro*”, toda vez que esta definición asume que la Población Objetivo del Programa es estática y se puede conocer y verificar únicamente través de la Plataforma del PJCF. La guía de CONEVAL (2013) recomienda los medios de verificación provengan de fuentes públicas que permitan a sujetos ajenos a la operación del programa puedan replicar los indicadores, por lo que en este sentido, para fines de verificación de la Cobertura del Programa se recomienda incluir una fuente pública como lo es la ENOE, que además es trimestral y permitiría capturar la cobertura de manera dinámica, ya que debe asumirse, como ocurre, que la población objetivo no se encuentra conformada por los mismos jóvenes de manera fija. Lo anterior también modificaría la Frecuencia de Medición actual de “*Anual*” a “*Trimestral*”, lo cual, si se combina con mediciones regionales, puede contribuir de manera adicional a las estrategias de focalización territorial actualmente en marcha.

## Nivel Componente

El supuesto de nivel Componente *“Los jóvenes postulantes reciben capacitación laboral”*, y el posterior indicador *“Porcentaje de servicios de capacitación otorgados en los Centros de Trabajo participantes”* no está permitiendo actualmente visibilizar el aspecto de la ubicación geográfica de la oferta y la demanda de capacitación que se suscita, al menos como un supuesto a destacar. En otras palabras, si bien se trata de un supuesto que escapa del control del Programa, el desempeño de esta métrica podría deberse a situaciones propias de la geolocalización de los beneficiarios y los Centros de Trabajo (Estructura heterogénea de los mercados laborales locales), por lo que el Programa debería poder modificar o complementar el supuesto (por ejemplo: *“Los jóvenes encuentran ofertas de Capacitación en sus localidades a través del Programa”*).

Por otra parte, el segundo indicador de nivel Componente, definido como *“Porcentaje de beneficiarios a los que la institución financiera, a través de la cual se realiza la dispersión del apoyo económico por parte del programa, les generó una cuenta bancaria de tipo digital, mediante solicitud de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”*, resulta problemático, toda vez que la actual migración en curso de las cuentas bancarias a BABIEN supone que las cuentas digitales y servicios asociados a estos dejarán de ofrecer la modalidad de *“cuenta bancaria digital”*. Los riesgos asociados a esta migración de institución bancaria ya de han referido en otras secciones como la de Hallazgos y el FODA. El segundo indicador de Nivel 2 y tercero de nivel Componente definido como: *“Porcentaje de beneficiarios que residen en municipios de alta y muy alta marginación, así como en municipios indígenas, respecto del total de beneficiarios”*, no hace alusión propiamente a un componente diferenciado, por lo que se trata de un indicador mal ubicado que en todo caso podría reubicarse en los niveles Fin o Propósito.

Finalmente, respecto al indicador de Nivel 3 (Seguro IMSS) podría reconsiderarse su pertenencia a los componentes del Programa, toda vez que los componentes se deben entenderse como los bienes y servicios producidos o entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el Propósito. Dado que la provisión del seguro

médico como la gestión de inscripción al beneficio exceden los ámbitos de actuación del Programa, y ocurren en el IMSS, debería valorarse la supresión de este indicador en la MIR del Programa.

### **Nivel Actividad**

En cuanto a los indicadores de Nivel Actividad, fue perceptible una insuficiencia de indicadores a la luz de las múltiples actividades que el Programa realiza. Actualmente, los indicadores se refieren a las dos actividades de verificación de Centros de Trabajo y verificación de pago de becas, por lo que derivado de la propuesta de Sistema de Indicadores de Gestión que forma parte de la presente Evaluación, se sugiere agregar indicadores de nivel actividad para al menos los siguientes aspectos: porcentaje de aceptación de los jóvenes solicitantes en relación al proceso de Inscripción de Jóvenes; bajas y altas de jóvenes durante su participación en el programa, como parte del proceso de postulación y aprendices y vinculación; porcentaje de jóvenes que adquirieron capacidades y habilidades verificables o certificables por instituciones externas, relacionado al proceso de capacitación; porcentaje de Centros de Trabajo que reciben verificación de acuerdo a una cierta temporalidad, en el marco de los procesos de supervisión; así como otras mediciones relacionadas a quejas, e inscripción a través de oficinas móviles. Finalmente, en cuestión de formato, el Orden “11” y “21” de los dos indicadores actuales no hace sentido, por lo que podría tratarse de un error de edición que se sugiere cambiar.

## Anexo X. Trabajo de campo realizado

En complemento y en concordancia con lo presentado en el capítulo 5 de este documento, en este anexo se presenta nuevamente la metodología que dio sustento al trabajo de campo, así como el reporte de los resultados de la encuesta aplicada a las 32 Direcciones estatales. Finalmente se presenta la bitácora con el reporte de las actividades realizadas en campo.

### I. Diseño metodológico

La Evaluación de Procesos es un estudio de carácter cualitativo que, a través de diversas estrategias de corte analítico, busca establecer y explicar las interacciones que son la condición de posibilidad de los resultados en la gestión del Programa. El enfoque cualitativo, pretende la comprensión profunda de procesos sociales, sus dinámicas y estructuras, así como de su relación con los resultados observables de la interacción entre los distintos elementos que componen la unidad de análisis (un programa de desarrollo social, en este caso).

Para lograr su propósito, el enfoque cualitativo de esta evaluación aplico estrategias analíticas de estudio de caso o multicaso, en los que el análisis y descripción a profundidad proporcionan la evidencia empírica suficiente para comprender y explicar el fenómeno estudiado, en el caso de la gestión operativa del Programa: sus relaciones del contexto social, cultural, político e institucional en que opera. En ese sentido, la información derivada del análisis de caso servirá para identificar de manera general la operación del Programa, así como aquellas diferencias que se presenten entre cada uno de los casos observados. También deberán utilizarse como una herramienta que permita dar fundamento a lo incluido en la sección de hallazgos y recomendaciones, por lo que solo se deberá incluir la información relevante de cada caso analizado.

La evaluación de procesos describe en detalle el proceso general del Programa con base en la normatividad aplicable y con los hallazgos del trabajo de campo. En este sentido, la Evaluación de Procesos del Programa implicó la realización de análisis de gabinete y trabajo en campo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de los procesos en la práctica con la finalidad de contar con datos a mayor escala.

Las evaluaciones de procesos requieren una combinación de análisis documental y trabajo de campo cualitativo. El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considero a los diferentes actores que intervienen en la gestión del programa tanto a nivel central, como en las entidades federativas y unidades de análisis seleccionados, así como a la población beneficiaria. La metodología de trabajo de campo incluyo la identificación de actores relevantes a considerar, junto con el tipo de instrumento a implementar para cada uno de ellos

### A) Trabajo de Campo Cualitativo

Para conocer a profundidad los procesos del programa se tomó como base la metodología de análisis cualitativo; dicho enfoque considera un conjunto de métodos variados con una visión holística de la unidad que se está investigando (Branda y Pereyra, s/f) y que permiten comprender las experiencias, actitudes, comportamientos, creencias e interacciones entre las personas ante un fenómeno dado (Pathak, Jena y Kalra, 2013).

#### i. Técnicas de recolección y análisis de información cualitativa

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información considero a los actores que intervienen en la gestión del programa, tanto a nivel central



como en las entidades federativas o unidades de ejecución donde el programa opera, así como a la población beneficiaria.

La realización de entrevistas a profundidad, semi-estructuradas y/o grupos focales con actores clave (operadores, becarios, Centros de Trabajo, etc.) permitió obtener información sobre la implementación de los Programas y la identificación de elementos relevantes de análisis. La información que se obtuvo a partir de la aplicación de estas técnicas se complementó con la observación directa de procesos para la revisión in situ de la implementación del Programa.

El trabajo de campo cualitativo realizado se conformó de cuatro elementos:

- a. Entrevistas a profundidad a los actores responsables de la planeación y diseño de los programas en el nivel central.
- b. Entrevistas semiestructuradas a los actores relevantes para la operación del programa tanto a los equipos de trabajo a nivel central como en una muestra cualitativa de entidades.
- c. Grupo focal con:
  - a. Jóvenes becarios.
  - b. Tutores de los Centros de Trabajo.
- d. Observación directa de procesos del programa, en aquellos casos donde fue posible

El diseño y la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de la información de campo considero a los actores tanto a nivel central como en una muestra entidades federativas.

### ***Entrevistas a profundidad***

De acuerdo con Taylor y Bogdan (1987) por entrevistas cualitativas en profundidad entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, estos encuentros están dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes, respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como lo expresan con sus propias palabras .

- El investigador se transforma en el instrumento de la investigación y aunque prepara un guión temático previo indaga en cada oportunidad para dar profundidad a lo que está estudiando.
- Trata de establecer *rapport* con los informantes, formulando inicialmente preguntas no directivas y aprende lo que es importante para los informantes y lo enfoca a los intereses de la investigación.
- En la entrevista en profundidad la construcción de datos se va edificando poco a poco, es un proceso largo y continuo; por lo que la paciencia es un factor significativo que se debe rescatar durante cada encuentro. Las reuniones no deben rebasar las dos horas de duración para evitar el cansancio o la fatiga por parte del entrevistado; se aconseja ser frecuente, tener encuentros programados (Robles, 2011)

### ***Entrevista semiestructurada***

Mediante las entrevistas semiestructuradas el entrevistador tiene una pauta de los temas que requiere cubrir con base en preguntas abiertas, claras y concretas; los términos a usar y el orden pueden cambiar y también pueden agregarse nuevas preguntas, pero sobre temas muy acotados y para obtener precisiones. La entrevista semiestructurada es la técnica utilizada cuando a partir de la observación, queden lagunas que requieran una mayor o particular profundización para comprender cierto

tipo de acciones, o en su caso, para clarificar ciertas contracciones entre lo observado y la información recogida por otras fuentes (entrevistas anteriores, documentos, etc.). (Manurriz, 1992).

- El investigador prepara un guión temático previo a la entrevista, de manera general las preguntas contenidas en el guión son abiertas y dan pie a la interacción con el entrevistado
- El entrevistado puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, darles contexto e incluso salir del guión inicial cuando se presente la ocasión de presentar algún tema o argumento que le parezca relevante.
- El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, lanzando la conversación de forma natural.
- Durante el transcurso de la entrevista el investigador puede relacionar algunas de las respuestas del informante sobre una categoría con otras que van fluyendo en la entrevista y a partir de esta relación construir nuevas preguntas enlazando temas y respuestas.

### ***Grupo focal***

La técnica de **grupos focales** (Morgan, 1988) es una entrevista grupal abierta y estructurada entre el investigador y un grupo de informantes, en una dinámica y contexto de comodidad y libertad, estos discutan y elaboren, desde la experiencia personal de cada uno, sobre una temática o hecho social que es objeto de investigación. El equipo evaluador plantea desarrollar grupos de enfoque tanto con directivos y docentes, como con padres, madres y tutores y con beneficiarios del programa, en su caso con consentimiento de sus padres.

### ***Observación directa***

La técnica de la **observación directa** u observación *in situ* consiste en la contemplación indagatoria y analítica de personas, hechos, fenómenos, acciones, situaciones, etc., para obtener determinada información necesaria en una investigación. (Cresswell, 1998) Esta técnica suele aplicarse para observar el comportamiento de los participantes en el hecho o fenómeno a investigar.

El equipo consultor plantea utilizar la observación directa, en caso de que se estén desempeñando procesos relevantes del programa (solicitud, selección y entrega de apoyos) durante el levantamiento de campo.

### **Metodología del estudio multicaso**

Bonache (1999), determina unas características de los estudios de casos, en contraste con la metodología cuantitativa, al respecto afirma que, los estudios de caso no separan el fenómeno de su contexto, tienen una visión holística, parten de un marco teórico menos elaborado que se va construyendo, la elección del caso tiene un carácter teórico y no estadístico.

Stake (2010), propone tres modalidades de estudios de caso:

- **Intrínseco:** cuando el caso se estudia por su propio interés intrínseco; el propósito es alcanzar una mayor comprensión del caso en sí mismo.
- **Instrumental:** cuando el caso se elige para estudiar un tema de la investigación determinada de otros ámbitos, el caso es un instrumento para conseguir otros fines indagatorios.
- **Colectivo:** se usa para estudiar varios casos y hacer una interpretación colectiva del tema o la pregunta de estudio.

Siguiendo a Stake (2010), en esta metodología debe estudiarse cada caso en profundidad para aprender acerca de su complejidad y singularidad, una vez analizados

individualmente se deben estudiar las convergencias y divergencias entre los casos y así llegar a formular afirmaciones sobre el objeto de estudio.

Siguiendo a George et al. (2005) y a Yin (1994), la metodología del estudio de caso consta de los siguientes pasos:

1. **Diseño del estudio:** en esta etapa se establecen los objetivos del estudio, se realiza el diseño propiamente dicho, y se elabora la estructura de la investigación. El diseño del estudio consta de cinco componentes: 1) las preguntas del estudio, 2) sus proposiciones, si existieran, 3) su unidad de análisis (pueden ser varias), 4) la lógica que vincula los datos con las proposiciones y 5) los criterios para interpretar los hallazgos
2. **Realización del estudio.** Se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia, en todas las fuentes del caso.
3. **Análisis y conclusiones.** En esta etapa se analiza la evidencia, buscando vincular los datos con las proposiciones. Con los datos recolectados se procede al análisis de los datos con base en la conceptualización, categorización, tabulación o la recombinación de evidencia para dar dirección a las proposiciones iniciales del estudio.

Los pasos a seguir del estudio de caso se encuentran en las actividades del proyecto. El diseño del estudio se desarrollará con el diseño metodológico y estrategia de trabajo de campo; la realización del estudio se hará en las etapas del análisis de gabinete y el levantamiento de campo. Finalmente, la etapa de análisis y conclusiones se presentará en el Informe de hallazgos y resultados de los programas.

Para asegurar la validez del estudio se seguirán las siguientes medidas, propuestas por Yin (1994) y retomadas por Yacuzzi (2005):

- **Construcción de validez del estudio:** Yin sugiere tres principios para construir la validez del estudio. El primero de ellos es utilizando múltiples fuentes de recolección de datos, el segundo principio es la construcción de bases de datos

que sistematicen la información recolectada y el tercero es conservar un encadenamiento de la evidencia. Para el proyecto la construcción de validez, se logra conjuntando tanto la evidencia documental como las entrevistas a profundidad, semiestructuradas y grupos de enfoque que aportará sobre un mismo procedimiento la aportación de información de diversos tipos de actores involucrados y posteriormente sistematizando toda la información

- **Validez interna:** es la lógica de la causalidad de un estudio explicativo, y está vinculada con la verdad de las inferencias que se realizan para determinar las causas de los fenómenos. Para asegurar la validez interna se emplearán las herramientas de patrones de comparación y construcción de explicaciones.
- **Validez externa:** Establece el dominio al cual pueden generalizarse los hallazgos del estudio, esta validez se consigue con la réplica de estudios multicaso, en este proyecto se tendrá réplica de al menos dos casos por programa
- **Confiabilidad:** Un estudio es más fiable cuanto mayor es la consistencia de sus mediciones y pudieran obtenerse los mismos resultados si se hiciera por otro investigador. Para asegurar esta fiabilidad se contará con un protocolo del caso, es decir la descripción de los procedimientos que se realizarán en el estudio y se construirá una base de datos con la información recopilada.

El equipo evaluador elaboró una estrategia de campo basada en técnicas metodológicas mixtas; enfocadas principalmente en aquellas de corte cualitativo, que permitiera tener una imagen más amplia sobre el programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Siguiendo a Di Virgilio (2007), la investigación cualitativa se caracteriza por el uso simultáneo de diversos métodos y técnicas de recolección de evidencia; para ello, se realiza el trabajo de campo, que involucra confrontarse con una variedad de fuentes y materiales significativos, cuyo contraste brinda riqueza y profundidad a la investigación. Por su parte, Sanz (2011) sostiene que la investigación cualitativa tiene como principio

básico la aproximación holística al objeto de estudio mediante el reconocimiento de diferentes versiones de una misma realidad, la búsqueda de sus significados, la utilización de un proceso inductivo en la generación de conocimiento y el interés por el estudio de los actores sociales en su contexto.

Por su parte, la investigación social cuantitativa es una metodología que se centra en la recopilación y el análisis de datos numéricos, pretendiendo determinar y explicar relaciones y diferencias entre distintas unidades observadas. La recopilación de datos numéricos tiene la ventaja de generar un lenguaje común que nos permite comparar los resultados de procesos o eventos sociales, como las políticas públicas de un Estado determinado.

El trabajo de campo se llevó a cabo en tres niveles: a nivel central, con los actores clave para la comprensión general del programa y, particularmente, de los procesos desde una visión gerencial; en un segundo lugar, a nivel local, el levantamiento cualitativo se llevó a cabo en una muestra de entidades con agentes que incluyeron a los directores estatales, auxiliares, Mentores y Mentores de reforzamiento territorial; finalmente, en un nivel operativo, con los responsables y tutores de los Centros de Trabajo y con los beneficiarios del programa.

Para realizar la selección de entidades, se empleó un método de análisis cualitativo comparado que permite contar con una variabilidad en las entidades observadas, no solo en las características sociodemográficas de las regiones y poblaciones, sino también al considerar los elementos de la diversidad del mercado laboral local y las expresiones discursivas que configuran a los sujetos de estudio. En otras palabras, con la metodología cualitativa comparada para elegir la muestra, fue posible obtener información variada y detallada sobre cada uno de los diez procesos que comprenden la evaluación.

**Tabla 1. Entidades visitadas y su caracterización**

Entidad	Región n	% Población atendida	Nivel de concentración de Población Atendida	Diversidad del mercado ocupacional <sup>a</sup>
<b>Ciudad de México</b>	2	3.6%	Alta concentración	7.930
<b>Querétaro</b>	2	0.7%	Baja concentración	7.413
<b>Quintana Roo</b>	3	1.3%	Baja concentración	8.132
<b>Sonora</b>	1	0.6%	Baja concentración	8.391
<b>Tabasco</b>	3	9.7%	Alta concentración	8,535
<b>Zacatecas</b>	1	1.7%	Concentración media	7.562

Fuente: Elaboración propia

<sup>a</sup>A mayor valor del índice, mayor la diversidad ocupacional por sectores.

## B) Cuestionario en línea

Con la finalidad de complementar el trabajo de campo cualitativo realizado de manera presencial, se aplicó una encuesta cerrada en línea a los directores estatales de las 32 entidades federativas. La encuesta en línea fue implementada a través de una plataforma de cuestionarios digitales, con destino en el repositorio de IDEA Consultores; cabe señalar que la UPJCF realizó una notificación vía correo electrónico a cada uno de los directores, la cual fue alcanzada con una comunicación por parte del equipo evaluador con la liga de acceso para responder a la encuesta.



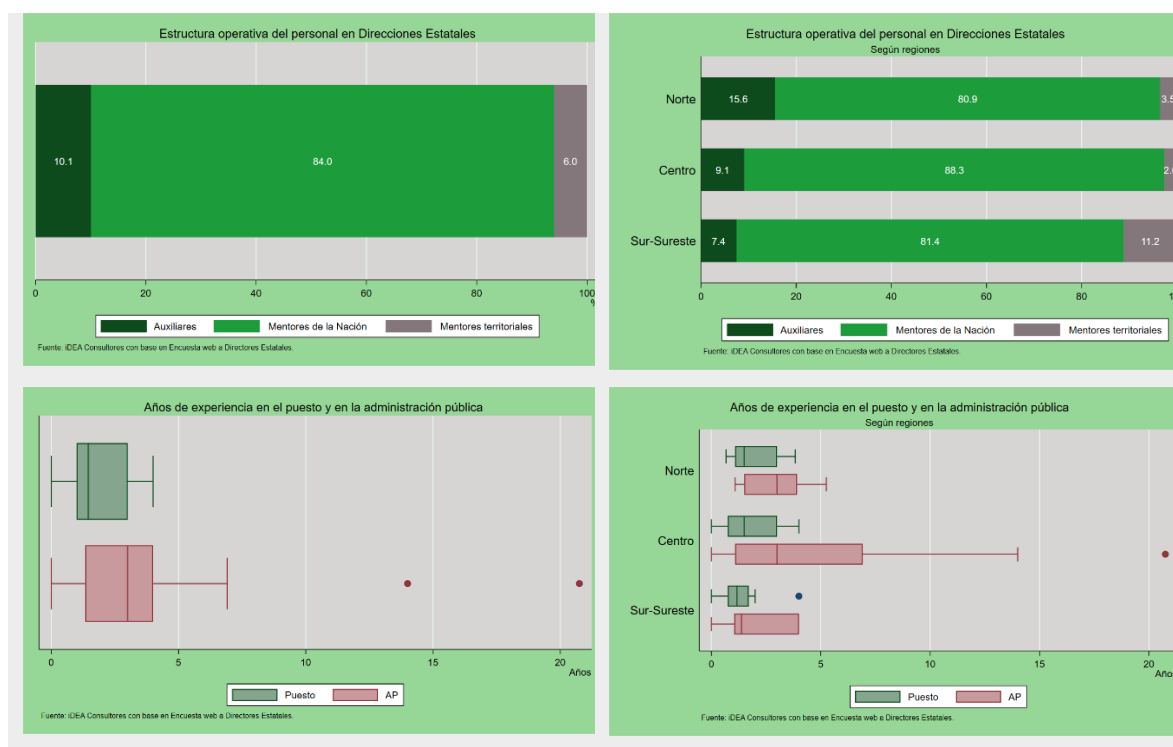
La encuesta permitió hacer una caracterización general de los factores asociados a la implementación del programa a nivel nacional, así como la caracterización del del trabajo o esfuerzo institucional desde el nivel de direcciones estatales y procesos en que se encuentra involucrada la estructura operativa de las oficinas estatales, esto es, las variaciones en los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos operativos centrales del Programa. La información que se recopiló persigue identificar problemas o limitantes operativas en la escala subnacional, complementando con información estandarizada el análisis sobre las estrategias de adecuación de las metas establecidas en el ejercicio de planeación central y los retos a nivel territorial.

Por todo lo anterior, los resultados de la encuesta se presentan, por un lado, desde una perspectiva global a nivel nacional; por el otro, desde una perspectiva territorial, con un desglose a nivel de las regiones operativas definidas por el Programa, a saber, en región norte, centro y sur. Esta decisión metodológica parte del interés por conocer las variaciones en el contexto de la operación del programa, las diferencias en capacidades y recursos destinados para el logro de las metas, así como las diferencias en el panorama socioeconómico y demográfico de la población objetivo del JCF.

De tal manera, los hallazgos permiten confirmar que existen diferencias territoriales en términos del uso de recursos y esfuerzo operativo; esta diversidad de experiencias a nivel regional, enriquecen el conocimiento sobre los distintos retos y potenciales áreas de oportunidad para la mejora misma de los procesos, así como del diseño de la planeación a nivel central.

## Resultados del cuestionario en línea

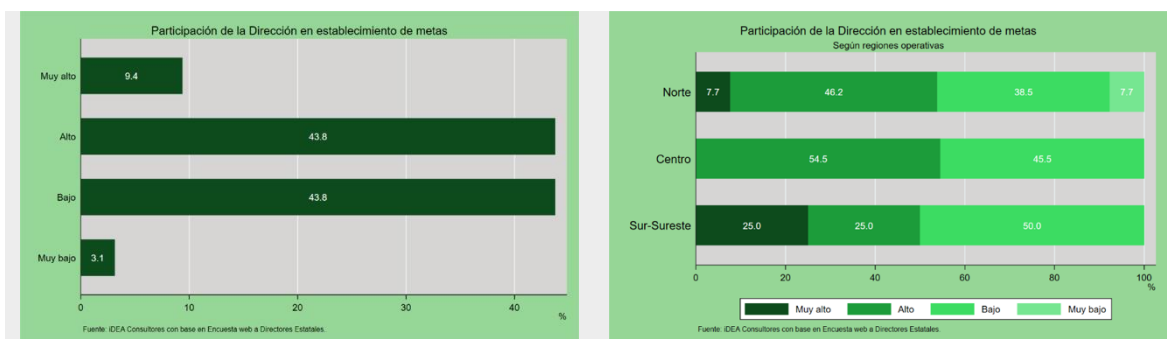
*De manera muy breve nos podría indicar: ¿qué actividades se realizan en esta Dirección Estatal? ¿Cómo está compuesta la Dirección Estatal? ¿Con qué recursos operan?*



*¿En qué grado considera usted que participa la Dirección Estatal en la determinación de metas para el programa?*

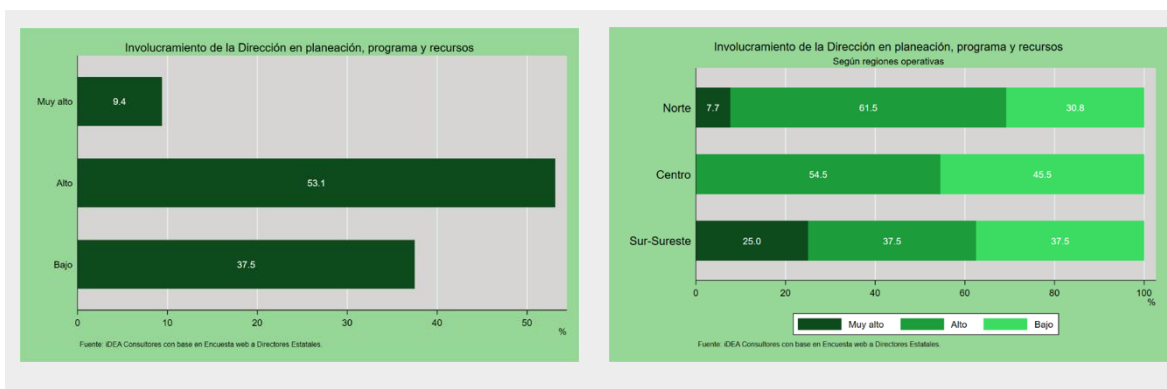
- Muy alto.** “Nosotros somos quienes para efecto práctico determinamos las metas del Programa para nuestro estado”
- Alto.** “Nosotros tenemos una gran influencia en las metas que se determinan en el Programa”
- Bajo.** “Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal determinando metas”

- d) **Muy bajo.** “Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la determinación de metas”



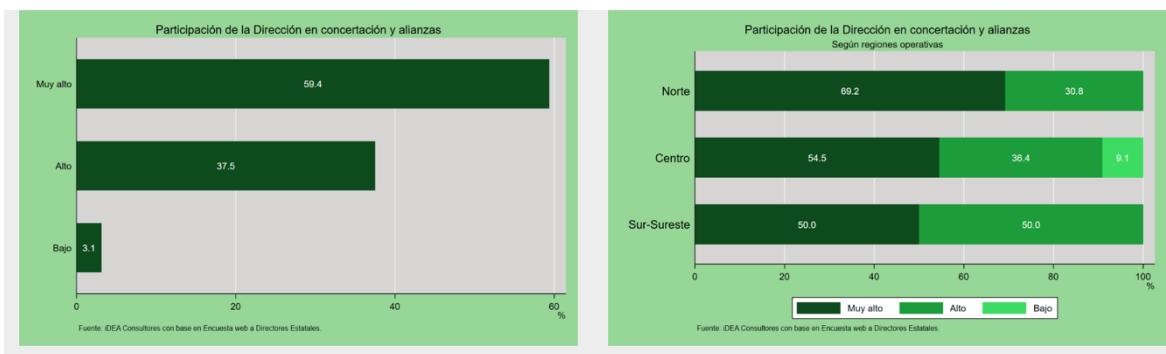
¿En qué grado considera que se da el involucramiento de la Dirección Estatal en la planeación y programación de actividades y de recursos?

- a) **Muy alto.** “Nosotros somos quienes para efecto práctico decidimos las actividades de la Dirección y decidimos con qué recursos operar”
- b) **Alto.** “Nosotros tenemos una gran influencia en la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”
- c) **Bajo.** “Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal para la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”
- d) **Muy bajo.** “Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”



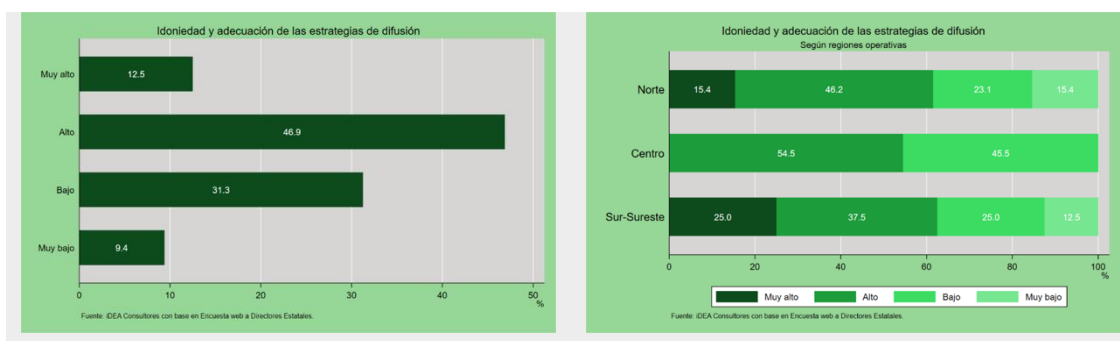
*¿En qué grado participa la Dirección Estatal en las actividades de concertación, es decir en la consolidación de alianzas locales o regionales, colaborar con otros actores y determinar el rumbo del Programa en territorio?*

- a) **Muy alto.** *“Nosotros somos quienes para efecto práctico vemos la cooperación local y establecemos el rumbo del Programa en el estado”*
- b) **Alto.** *“Nosotros tenemos una gran influencia en la cooperación local y en el rumbo del Programa en el estado”*
- c) **Bajo.** *“Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal para la cooperación local y el rumbo del Programa en el estado”*
- d) **Muy bajo.** *“Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la cooperación local y el rumbo del Programa en el estado”*



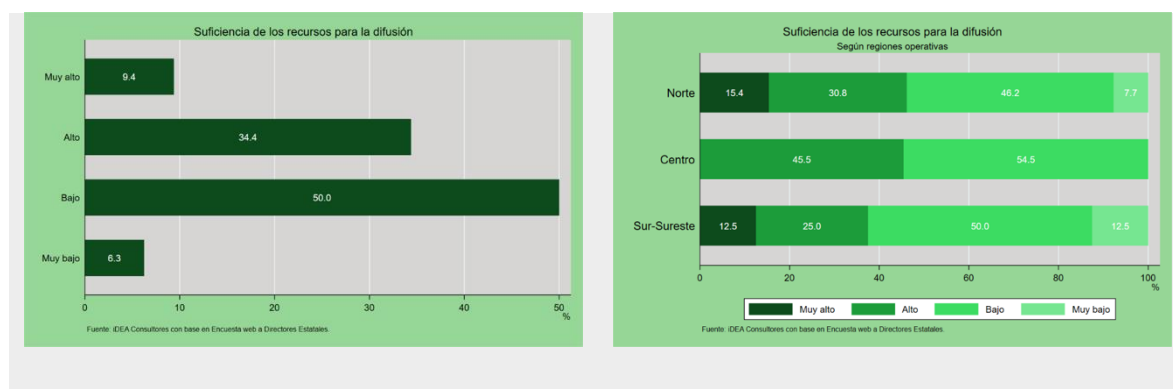
De acuerdo con su experiencia ¿Qué tan adecuadas considera que son las estrategias de difusión para el éxito del Programa?

- a) **Muy alta.** “Las estrategias de difusión son totalmente las adecuadas para lograr el éxito del Programa en el estado”
- b) **Alto.** “Aunque puedan mejorar, en general las estrategias de difusión son las adecuadas para lograr el éxito del Programa en el estado”
- c) **Baja.** “Aunque algunas estrategias de difusión sean las adecuadas, en general no son las mejores para lograr el éxito del Programa en el estado”
- d) **Muy baja.** “En general, puede decirse que la mayor parte de las estrategias de difusión no son las mejores para lograr el éxito del Programa en el estado”



En general ¿Cómo valora la suficiencia de los recursos de difusión para el éxito del Programa?

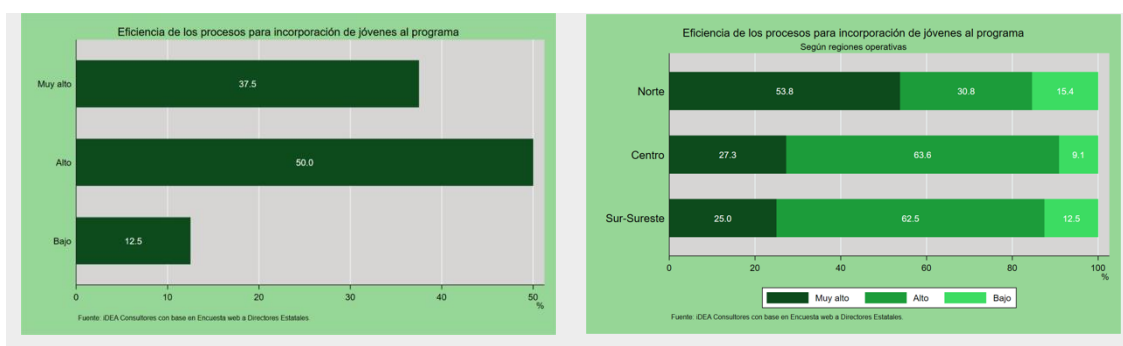
- a) **Muy alta.** “Los recursos para la difusión son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”
- b) **Alto.** “Aunque lleguen a faltar, los recursos para la difusión son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”
- c) **Baja.** “Aunque haya algunos recursos para la difusión, en general no son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los recursos para la difusión no son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”



¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la solicitud de apoyos por parte de los jóvenes o para su incorporación al Programa?

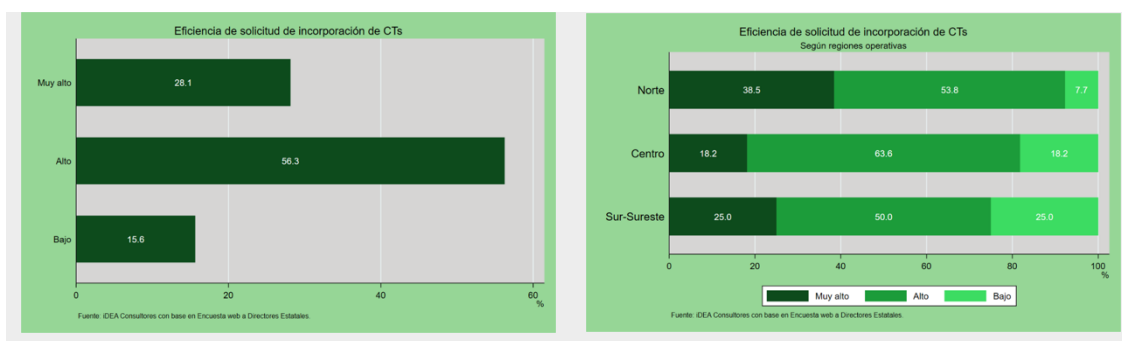
- a) **Muy alta.** “Los procesos son totalmente adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”
- b) **Alta.** “Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”

- c) **Baja.** “Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”



¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la solicitud de los Centros de Trabajo para incorporarse al Programa?

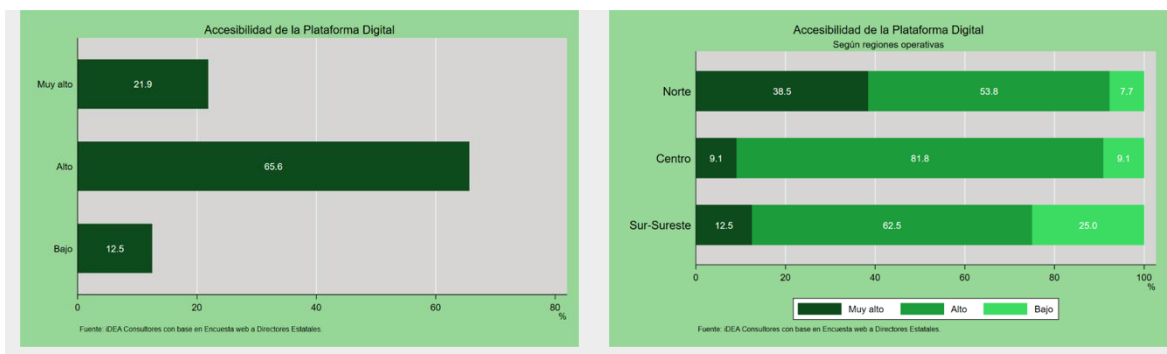
- a) **Muy alta.** Los procesos son totalmente adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- b) **Alto.** Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- c) **Baja.** Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- d) **Muy baja.** Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa



*Hablando particularmente de la Plataforma Digital, ¿cómo es su accesibilidad, utilidad y amigabilidad?*

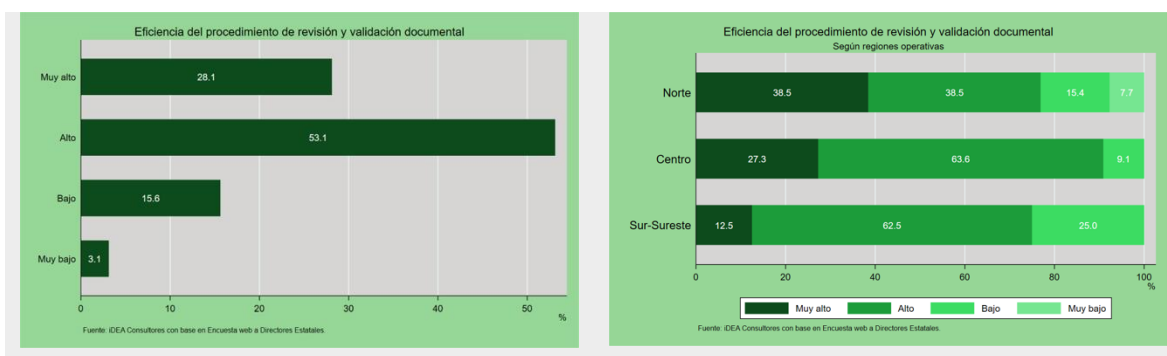
- a) **Muy alta.** *“La Plataforma Digital es totalmente adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- b) **Alto.** *“Aunque pueda mejorar, en general la Plataforma Digital es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- c) **Baja.** *“Aunque algunas cosas funcionen bien, en general la Plataforma Digital no es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- d) **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, la Plataforma Digital no es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*





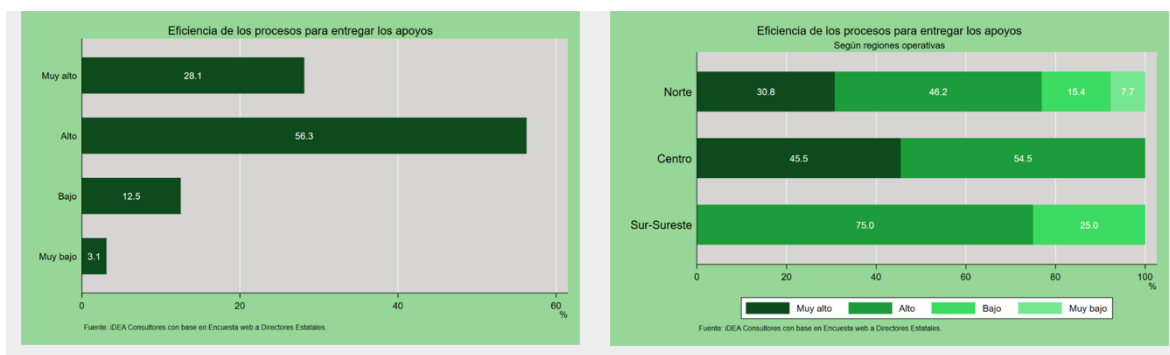
En su experiencia ¿Qué tan eficiente o idóneo es el procedimiento de revisión y validación documental de la inscripción de los jóvenes en el Programa?

- a) **Muy alta.** “Los procesos son totalmente adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”
- b) **Alta.** “Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”
- c) **Baja.** “Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”



¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para dispersar o entregar las becas o los apoyos del Programa?

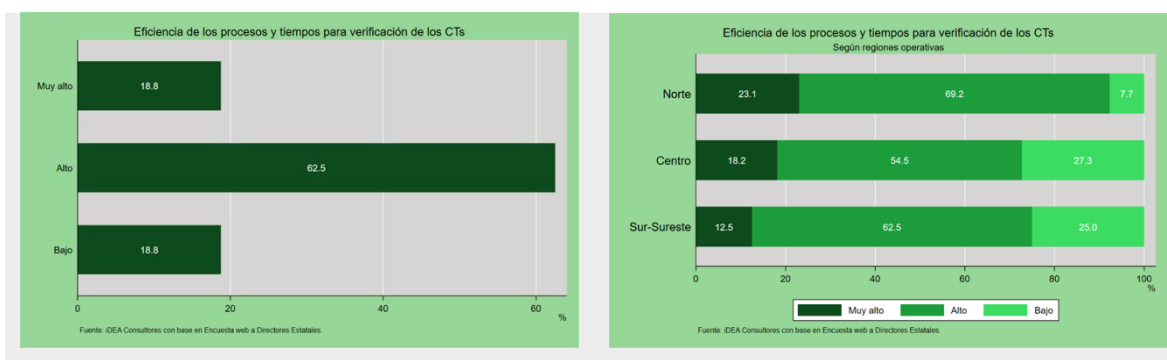
- a) **Muy alta.** “Los procesos son totalmente adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”
- b) **Alta.** “Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”
- c) **Baja.** “Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”



¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la verificación de los Centros de Trabajo, así como su duración?

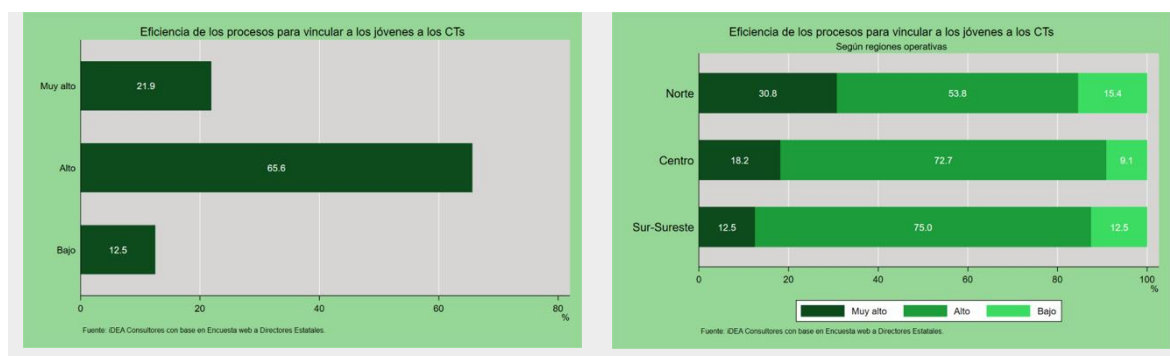
- a) **Muy alta.** “Los procesos y su duración son totalmente adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo?”

- b) **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos y su duración en general son adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*
- c) **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos y su duración no son los más adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*
- d) **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos y su duración no son los más adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*



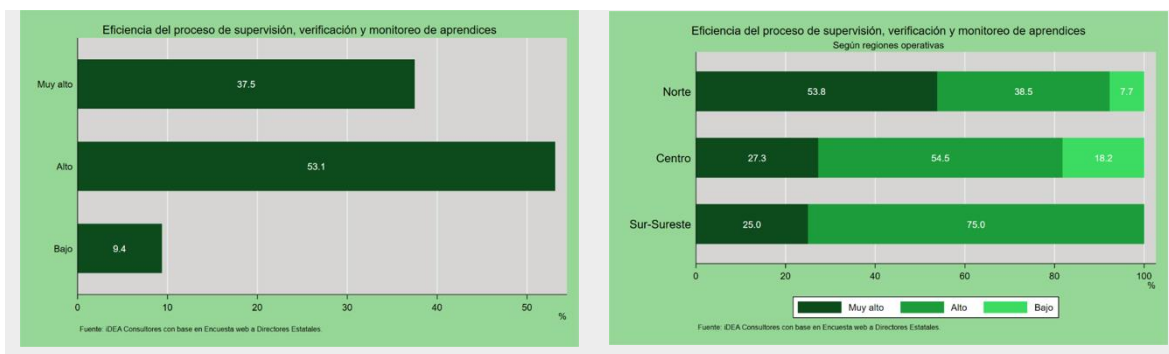
*¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo?*

- a) **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- b) **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- c) **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- d) **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*



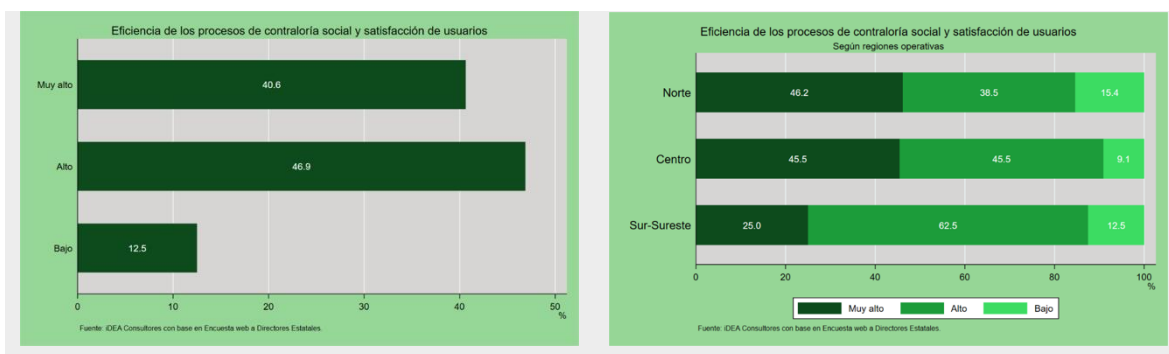
¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad del procedimiento de supervisión verificación y monitoreo de los aprendices?

- a) **Muy alta.** “Los procesos son totalmente adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar la operación del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”
- b) **Alta.** “Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”
- c) **Baja.** “Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa”



¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos relacionados con la contraloría social y satisfacción de usuarios?

- a) **Muy alta.** “Los procesos son totalmente adecuados para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”
- b) **Alta.** “Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”
- c) **Baja.** “Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”
- d) **Muy baja.** “Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”



## I. Bitácora de trabajo

En la siguiente tabla se muestran las actividades del trabajo de campo, indicando los actores entrevistados, fechas, instrumentos y consultores involucrados.

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Central	STPS Central	Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro	07/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Tomás Orozco y Pedro Iniesta	Quiahuitl Chávez Domínguez – Titular de la UJCF	Entrevista de profundidad	1 hora 35 minutos	Primera sesión exploratoria con la titular de la unidad, con énfasis en la comprensión de la organización del Programa y sus procesos
Central	STPS Central	Dirección General de Operación e Innovación	07/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniesta	Daniela Lorena Pérez Landeros - Directora General	Entrevista semiestructurada	2 horas 20 minutos	
Central	STPS Central	Dirección General de Asistencia Territorial	08/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniesta	Neftali Said Pérez González - Director General	Entrevista semiestructurada	2 horas 15 minutos	

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Local	CDMx	Dirección Estatal del PJCF CDMx	09/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniasta	Raquel Dávila - Directora estatal	Entrevista semiestructurada	2 horas 25 minutos	
Local	CDMx	Mentores de la Nación	09/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniasta	Pedro Bautista Bautista y Rafael Hernández Salazar - Mentores de la nación	Entrevista semiestructurada	1 hora 45 minutos	
Local	CDMx	Jóvenes aprendices - beneficiarios	10/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniasta	---	Grupo de enfoque	2 horas 25 minutos	Participaron 8 jóvenes aprendices
Local	CDMx	Tutores de Centros de Trabajo	11/11/2022	Responsable: Magda Aparicio Acompañamiento: Pedro Iniasta	---	Grupo de enfoque	2 horas 25 minutos	Participaron 8 tutores de Centros de Trabajo
Local	Tabasco	Dirección Estatal del PJCF Tabasco	14/11/2022	Magda Aparicio	Luis Toledo - Director Estatal	Entrevista semiestructurada	2 horas 15 minutos	Participaron dos auxiliares que apoyan a la Dirección Estatal

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Local	Tabasco	Mentores de la Nación y Mentores de Reforzamiento Territorial	14/11/2022	Magda Aparicio	Saúl González y Lucio Sordo - Mentores de la Nación. Edgar Morales - MRT	Entrevista semiestructurada	1 hora 57 minutos	
Local	Tabasco	Jóvenes aprendices - beneficiarios	15/11/2022	Magda Aparicio	---	Grupo de Enfoque	1 hora 30 minutos	Participaron 2 jóvenes aprendices
Local	Tabasco	Tutores de Centros de Trabajo	15/11/2022	Magda Aparicio	---	Grupo de enfoque	1 hora 50 minutos	Participaron 5 tutores de Centros de Trabajo
Local	Quintana Roo	Dirección Estatal del PJCF Quintana Roo	17/11/2022	Magda Aparicio	Farid Alfredo Rentería	Entrevista semiestructurada	1 hora 50 minutos	Participo un auxiliar que apoya a la Dirección Estatal



Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Local	Quintana Roo	Mentores de la Nación y Mentores de Reforzamiento Territorial	17/11/2022	Magda Aparicio	Nidia Varela Rivas y Diana Laura Tec Tuyub – Mentoras de la nación. Silvano Andrés Ake Samos – Mentor de Reforzamiento Territorial.	Entrevista semiestructurada	2 horas 10 minutos	
Local	Quintana Roo	Jóvenes aprendices - beneficiarios	18/11/2022	Magda Aparicio	---	Grupo de enfoque	1 hora 05 minutos	Participaron 5 jóvenes aprendices // Llego un joven más pero luego de leer la carta de consentimiento decidió no participar.
Local	Quintana Roo	Tutores de Centros de Trabajo	18/11/2022	Magda Aparicio	---	Grupo de enfoque	58 minutos	Participaron 4 tutores de Centros de Trabajo

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
Local	Querétaro	Dirección estatal del PJCF Querétaro	17/11/2022	Pedro Iniеста	Raquel Alcalá - Directora Estatal	Entrevista semiestructurada	57 minutos	
Local	Querétaro	Mentores de la nación	17/11/2022	Pedro Iniеста	Remedios Martínez y Jorge Luis Chávez Hernández - Mentores de la nación	Entrevista semiestructurada		
Local	Querétaro	Jóvenes aprendices - beneficiarios	18/11/2022	Pedro Iniеста	--	Grupo de enfoque	45 minutos	Participaron 11 jóvenes aprendices
Local	Querétaro	Tutores de Centros de Trabajo	18/11/2022	Pedro Iniеста	--	Grupo de enfoque	1 hora 10 minutos	Participaron 10 tutores de Centros de Trabajo
Local	Sonora	Director Estatal del PJCF Sonora	22/11/2022	Magda Aparicio	Alberto Vázquez - Director Estatal	Entrevista semiestructurada	1 hora 26 minutos	Participaron dos auxiliares que apoyan a la Dirección Estatal
Local	Sonora	Mentores de la nación	22/11/2022	Magda Aparicio	Francisco Arce, Denia Hernández, Violeta	Entrevista semiestructurada	1 hora 21 minutos	

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
					Gómez y Juliana Valles – Mentores de la nación			
Local	Sonora	Jóvenes aprendices - beneficiarios	23/11/2022	Magda Aparicio	--	Grupo de enfoque	55 minutos	Participaron 7 jóvenes aprendices
Local	Sonora	Tutores de Centros de Trabajo	23/11/2022	Magda Aparicio	--	Grupo de enfoque	1 hora 12 minutos	Participaron 9 tutores de Centros de Trabajo
Local	Zacatecas	Dirección Estatal del PJCF Zacatecas	22/11/2022	Pedro Iniesta	Edna López (Directora estatal)	Entrevista semiestructurada	1 hora 15 minutos	
Local	Zacatecas	Mentores de la Nación y Mentores de Reforzamiento Territorial	22/11/2022	Pedro Iniesta	Karen Bonilla (MRT) y Jesús Eduardo Romero Méndez (mentor)	Entrevista semiestructurada	1 hora 15 minutos	
Local	Zacatecas	Jóvenes aprendices - beneficiarios	23/11/2022	Pedro Iniesta	--	Grupo de enfoque	45 minutos	Se contó con la participación de 2 jóvenes aprendices de

Nivel	Entidad / Institución	Nombre de la Dirección, área o actor	Fecha	Entrevistador	Entrevistado o (puesto)	Instrumento empleado	Duración de la entrevista	Observaciones
								la convocatoria y se incorporaron 4 aprendices que se encontraban cerca de la delegación estatal
Local	Zacatecas	Tutores de Centros de Trabajo	23/11/2022	Pedro Inieta	--	Grupo de enfoque	1 hora 20 minutos	Participaron 14 tutores de Centros de Trabajo

## Anexo XI. Instrumentos de recolección de información de la evaluación de procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

### Guía de Entrevista a Profundidad Titular de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la “**Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022**”, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

#### *Evaluador:*

- 1. Solicitar autorización para grabar la entrevista la cual será confidencial para uso exclusivo del equipo evaluador.*
- 2. Solicitar el llenado de la Carta de Consentimiento.*

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

## DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

*Evaluador: Tenga en cuenta que el Modelo General de Procesos identifica: Planeación, Difusión, solicitud de apoyos, selección de beneficiarios, producción de bienes y servicios, distribución de apoyos, entrega de apoyos, seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos, Contraloría social y satisfacción de usuarios, evaluación y monitoreo.*

**Transversalmente se recomienda identificar los principales cuellos de botella y buenas prácticas.**

## PRIMERA SESIÓN EXPLORATORIA

*Evaluador: Solicite a su interlocutor que comparta con usted el panorama general del programa para lo cual puede utilizar la siguiente guía temática:*

- **A partir de su presentación - Considerando su experiencia dentro de la estructura del Programa y el conocimiento de la Subsecretaría de Empleo; nos podría compartir:**
  - **¿Qué cambios fundamentales considero al asumir la titularidad del programa?**
  - **¿Cuáles han sido los retos más importantes del Programa en este momento que pudiéramos llamar de “consolidación”?**

*Evaluador: Es importante que explore y desagregue cada uno de los puntos que se van compartiendo.*
- **Respecto a estos cambios cuáles es la situación actual de las Direcciones, departamentos o áreas involucradas en la operación del programa – Operación Real**

*Evaluador: Es importante distinguir los niveles de dichas áreas, es decir a nivel central y local.*
- **Proyección de la organización de la UJCF - ¿Cómo visualiza los cambios de la organización, digamos cual es el planteamiento que tienen pensando para consolidar a la Unidad del Programa?**

*Evaluador: Es importante tener en cuenta no perder de vista la materialización de las aspiraciones mediante acciones que “estandaricen” estos cambios y que ello se acompaña de ciertas evidencias para su sustento.*
- **Desde esta visión gerencial ¿Cómo operan los mecanismos internos para el desarrollo de los “procesos” (macro), particularmente:**
  - **Planeación:** Distinguiendo entre la planeación estratégica (misión, visión, objetivos fin, los indicadores e seguimiento), la programación y la presupuestación de los recursos financieros y humano.
  - **Difusión:** Considerando que la población a la que el programa busca atender esta en las localidades de alta y muy alta marginación ¿Se han desarrollado mecanismos de difusión que permita este alcance?
  - **Producción de bienes y servicios –** Por ejemplo, la relación con el IMSS.

- **Monitoreo y evaluación:** Utilidad de la MIR para la orientación del programa y por otro lado identificar si adicionalmente a los indicadores de la MIR del programa, manejan otros indicadores estratégicos.
- **Contraloría del programa:** Contraloría Social (Se menciona en las ROP pero como se opera).

*Evaluador: En este punto enfatizar en aquellos procesos de los cuales la evidencia con la que contamos aún no permite la comprensión de donde se insertan en la organización y cómo se operan.*

- **En cuanto a aquellos procesos que más bien constituyen la operación del programa, consideramos vital poder comprender los retos operativos y mejoras que se han implementado, por ejemplo:**
- **Incorporación:** Fases de la incorporación a JCF considera que se crea el mayor embudo o se produce una demora que supera las expectativas y más bien el ámbito social ¿Han observado barreras de acceso a de los jóvenes para acceder a los beneficios del programa?
- **Enrolamiento:** Retos operativos de este proceso, considerando ese paso desde la solicitud, la aceptación por parte del CT al momento del acercamiento del “Aprendiz con el CT” presentando su CV y entrevista se han documentado estas experiencias para la implementación de mejoras si así fuera el caso.
- **Seguimiento de los aprendices y verificación de Centros de Trabajo –** Relevancia del rol de los Mentores, considerando que no se mencionan en las ROP. Observamos que se han desarrollado varios manuales de orientación para el desarrollo de estas actividades, pero son suficientes o aún existen tramos de la operación que deberían documentarse para poder ser replicados de manera estandarizada.
- **Planes de Capacitación:** Mecanismos para fortalecer este instrumento que guía el desarrollo de las habilidades como eje fundamental del programa y si estos planes se han fortalecido con la experiencia derivada del egreso de los jóvenes.

*Evaluador: En este punto retomar aquellos tramos de proceso donde se han identificado elementos poco descritos para la comprensión de los procesos y procedimiento*

- **Proyección de la organización de la UJCF - ¿Cómo visualiza los cambios de la organización, digamos cual es el planteamiento que tienen pensando para consolidar a la Unidad del Programa?**

*Evaluador: Es importante tener en cuenta no perder de vista la materialización de las aspiraciones mediante acciones que “estandaricen” estos cambios y que ello se acompaña de ciertas evidencias para su sustento.*

**Entrevista semiestructurada**  
**Direcciones Generales de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la “Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro”, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

*Evaluador:*

3. *Solicitar autorización para grabar la entrevista la cual será confidencial y para uso exclusivo del equipo evaluador.*

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	



Datos del entrevistado (Confidencial)	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

## 1. Planeación

*Descripción general: 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.*

### Elaboración del plan estratégico

#### PREGUNTAS GUÍA

¿La planeación estratégica es el resultado de un ejercicio institucionalizado que involucra a los actores clave de la gestión del programa? ¿El área a su cargo participa activamente en la planeación operativa, digamos, dirige o la toman en cuenta para definir aspectos cruciales?

Podría describirnos las áreas y los actores que colaboran en la elaboración de la planeación ¿Junto con qué otras áreas lo hacen? ¿Considera es determinante su participación?

¿Existe un documento resultado de la planeación estratégica? ¿Es claro, difundido y accesible? ¿En qué medida es utilizado para guiar la operación del programa?

¿La planeación está vinculada con el cumplimiento de los componentes del programa?

¿La planeación establece indicadores para medir los avances en las metas establecidas? ¿Las metas son factibles, pero están orientadas a impulsar el desempeño?

¿Cómo o con qué información se apoya para asegurar que la operación se cumple de acuerdo al plan? ¿Y cuándo no, en qué se apoya para corregir el rumbo?

¿La planeación se utiliza a lo largo de ejercicio fiscal para la operación del programa?

**En este eje temático importante identificar:**

- Periodo para el desarrollo de la planeación anual- - Fechas
- Responsables – Áreas y flujo de información entre ellos
- Difusión y acceso a dichos documentos

**Planeación y cumplimiento de objetivos:**

## PREGUNTAS GUÍA

¿Considera que la planeación se encuentra vinculada con el logro del fin y propósito del programa, así como de sus componentes?

"¿Encuentra dificultades en llevar a cabo la planeación tal como se propuso?"

"¿Se cumplen los tiempos y la planeación del gasto?"

Sobre la MIR – ¿Considera que los indicadores y las metas son pertinentes? ¿Es relevante la MIR para orientar el plan o es únicamente un requisito administrativo?

En cuanto al planteamiento de metas, tenemos información de que en el mes de mayo de este ejercicio fiscal (2022) se desarrolló el “Acuerdo por el que se adopta la metodología para la proyección de metas del PJCF el futuro durante el ejercicio fiscal 2022”.

¿Por qué surgió la necesidad de desarrollar este Acuerdo?

¿Qué áreas estuvieron involucradas en el desarrollo del Acuerdo? – Pueden ser intra e interinstitucionales.

¿Considera que esta metodología es adecuada o aún tiene áreas de mejora?

En la operación ¿Cuáles han sido los efectos de la implementación de este nuevo método?

**En este eje temático es importante identificar:**

- a) **Actores y áreas que colaboran en la elaboración de la planeación.**
- b) **Vinculación de la planeación con el logro de fin y propósito del programa, así como del cumplimiento de componentes.**
- c) **Pertinencia de las metas e indicadores de la MIR.**

**Cierre**

## PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la planeación?

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la proyección de metas del Programa?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para mejorar la planeación y el establecimiento de metas?

¿Diría que hay algo que falta o que necesita la planeación para ser realmente efectiva?

¿Los insumos son necesarios para llevar a cabo la planeación son suficientes y llegan oportunamente?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

## 2. Difusión

*Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.*

### Características de difusión:

#### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuáles son los medios por los cuales se difunde el programa?
- ¿Qué áreas están involucradas en la estrategia de difusión?
- ¿Considera que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? ¿de qué manera o cómo es que saben si lo que se planeó es o no adecuado?" Deberá preguntarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa
- ¿Existen esfuerzos de difusión adicionales dirigidos a jóvenes de los municipios de alta marginación?
- ¿Considera que los actuales mecanismos de difusión han contribuido al logro de metas del programa?

#### En este eje temático es importante identificar:

- a) Si existe una estrategia de difusión, cuáles son los mecanismos e instrumentos para su implementación.
- b) Áreas involucradas en las actividades de difusión.
- c) Pertinencia de las campañas mensajes y medios, considerando también el derecho al acceso a la información de los grupos indígenas.

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la difusión del Programa? ¿Hay forma de saber su impacto o alcance? ¿O cómo se valora que la difusión es efectiva? ¿De qué medios de información se sirven para saber si la implementación es como se esperaba o no?
- ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para difusión del programa?
- ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de difusión? ¿Se recurre a recursos extra para realizarlo? ¿Se han tenido que reorganizar o rediseñar las áreas operativas/instancias administrativas para llevar a cabo la operación?
- ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de difusión en tiempo y forma?

### 3. Solicitud de apoyos

*Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el*

*objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.*

## Mecanismos de solicitud de apoyos

### PREGUNTAS GUÍA

De acuerdo con nuestro primer acercamiento documental al programa sabemos que la solicitud de apoyos se realiza a través de la Plataforma del Programa JCF como la herramienta que alberga los mecanismos para este proceso, pero consideramos importante plantear las siguientes preguntas:

a) En cuanto a los jóvenes solicitantes:

¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto a la recepción de solicitudes por parte de los jóvenes?

¿El proceso de solicitud es un claro, imparcial y explícito para los jóvenes?

¿Los requisitos para solicitar el apoyo se difunden y presentan de manera clara y completa?

Desde su experiencia ¿Cuáles son los requisitos que pudieran desincentivar a los jóvenes a solicitar el programa?

Considerando que la población objetivo del programa son jóvenes entre 18 y 29 años que se encuentran en localidades de alta marginación ¿Se han desarrollado algunos mecanismos para hacer accesible el proceso de solicitud a estos jóvenes?

¿Cuál considera que ha sido hasta ahora el principal mecanismo para enganchar o dar a conocer a los jóvenes la oferta de capacitación que ofrece JCF? ¿Es el mismo para las distintas regiones o se adapta a cada contexto? ¿Diría que hay diferencias territoriales en la penetración del Programa?

En cuanto a los retos que pueden representar el acceso a internet ¿Se han desarrollado mecanismos para proveer de este acceso a estos jóvenes?

En caso de que estos mecanismos existan ¿Considera que han dado resultado? O en su defecto ¿Cuáles son los retos a los que actualmente se enfrentan los jóvenes para poder acceder a su registro como solicitantes?

Hablando particularmente de la Plataforma ¿Qué tan accesible es para los usuarios en cuanto al llenado de la solicitud?, decir que tan amigable es el llenado y la navegación dentro del sitio.

b) En cuanto a los Centros de Trabajo:

¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto al registro de los Centros de Trabajo? ¿En qué pasos se atora y se crea el mayor embudo?

¿Diría que es suficiente lo que hace el programa o que esté faltando algo para incrementar la oferta de puestos para practicantes/aprendiz desde los propios CT?

Considerando que los Centros de Trabajo del tipo las personas físicas, que de acuerdo con la información que nos fue proporcionada se encuentra representada en buena medida por PYMES, micro empresas o empresas familiares: ¿Se han

desarrollado mecanismos para hacer accesible el proceso de registro a estos Centros de Trabajo? ¿Qué otras formas de acompañamiento dan el Programa a las empresas con el objetivo incrementar la oferta de posiciones para aprendices? ¿O bien para facilitar el acceso y evitar sesgos en la selección/aceptación de los aprendices?

c) Call Center

En nuestros primeros acercamientos a los procesos, encontramos que se cuenta con un Call Center; ¿De quién depende la Coordinación de este centro? ¿El personal recibe entrenamiento previo para llevar a cabo las actividades de orientación? ¿Se tiene establecido algún mecanismo o protocolo de calidad para la atención de los usuarios de este Centro? ¿La información sobre las dudas más frecuentes se sistematiza? Sí es así ¿Esta información se utiliza para realizar mejoras en la plataforma o en alguno de los otros procesos?

**En este eje temático es importante identificar:**

- a) **Pertinencia de los mecanismos de solicitud actuales.**
- b) **Difusión, claridad y accesibilidad de los requisitos para solicitar el programa**
- c) **Calidad de la información y tiempos de respuesta.**

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la solicitud de apoyos? ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan para procesar las solicitudes de apoyo? ¿Qué pasa cuando la demanda para puestos de aprendiz supera la oferta para ello? ¿De qué otra manera se resuelve el rechazo o la demora en encontrar algo que es acorde con la demanda de los jóvenes? ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para difusión del programa?

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la solicitud del programa?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma? ¿Es fácil o difícil la coordinación a nivel regional para operar el programa acorde con la planeación desde el centro? ¿O diría que se tienen que “flexibilizar las reglas” en la operación para poder dar buenos resultados?

**4. Selección de beneficiarios**

*Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.*

## Procedimiento de selección

### PREGUNTAS GUÍA.

¿Cuál es el proceso para la selección de beneficiarios? ¿Este proceso se acompaña de alguna metodología específica?

a) En la plataforma

¿Cuáles son las razones más frecuentes por las que el registro de solicitud es rechazado? ¿Estos rechazados pueden completar la información luego de que son notificados?

b) Revisión por parte de la Dirección General de Asistencia Territorial

Podría describirnos ¿Cómo se realiza la validación de las solicitudes para la selección por parte de la DGAT? ¿La validación se realiza en oficinas centrales o también participan los operadores en las entidades federativas? ¿Cuenta con algún indicador para visualizar/supervisar si las validaciones se realizan conforme al proceso o se dificulta?

i. *Validación de información general del joven registrado*

¿El personal recibe entrenamiento previo para llevar a cabo las actividades de revisión?

¿Cuánto tiempo toma entre la recepción de solicitud hasta la validación de la CURP?

¿Cuáles son los principales problemas que afectan la realización de este proceso? ¿Cuellos de botella?

ii. *En cuanto a la documentación por revisar*

¿Cómo puede saber que los tiempos de la revisión/validación de información son los adecuados y que no generan cuellos de botella?

¿Hay forma de saber si el personal que lo hace recibe el entrenamiento adecuado para llevar a cabo las actividades de revisión? Si sí, ¿cómo es que se hace?

¿Cómo se previenen los sesgos o errores de calificación/clasificación de los casos durante el proceso de cotejo/discriminación de documentos?

¿Hay manera de identificar fuentes de error en la identificación de potenciales participantes en el Programa atribuibles a la tecnología o humanos?

iii. *Avance en el proceso de revisión*

¿Cómo se monitorea o informa sobre el avance del proceso?

¿Qué información se utiliza para conocer el estado del avance en la validación?

¿Se utiliza esta información proveniente de la plataforma de JCEF y que sirva para orientar las acciones de su área o mejorar el proceso de validación?

Finalmente: ¿Tiene identificado cuál es el nivel de rechazo/aceptación del Programa? ¿Cómo atiende las causas o problemas de rechazo?

c) Notificación de que el solicitante fue incorporado al programa:



¿Con que mecanismos se cuenta para notificar al solicitante que fue o no fue aceptado?

¿Con que mecanismos se comunican los derechos y obligaciones a los beneficiarios?

d) Consolidación del padrón de beneficiarios:

¿El programa cuenta con un padrón de beneficiarios ? Si existe ¿Cuenta con un mecanismo de validación?

¿Se utiliza esta información para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

La información de padrón ¿Se reporta a otras áreas o instituciones públicas?

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la selección de los beneficiarios ?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la selección de beneficiarios?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma?

**5. Distribución y entrega de apoyos**

*Descripción general: 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).*

**Dispersión de becas**

**PREGUNTAS GUÍA**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la Dispersión de becas? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cuánto tiempo toma el proceso de liberación de recursos?

¿Con qué frecuencia se presentan retrasos? ¿Si sí, cuáles son las principales causas?

¿Cómo afecta la liberación de recursos en la operación del y participación de los aprendices en el Programa?

¿Cuáles son los problemas más frecuentes durante el procedimiento para la dispersión?

**Afiliación bancaria**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la Afiliación Bancaria? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo. ¿Qué paso dentro del proceso considera que es crucial para conseguir la afiliación de los solicitantes? ¿Por qué utilizar a estos bancos y no otros instrumentos?

¿Cuánto tiempo toma el proceso desde que se ingresa la solicitud hasta que se acepta sin errores?

¿Cuáles son las fuentes más frecuentes de rechazo en la afiliación? ¿Cuáles son las causas del rechazo por parte de los bancos BBVA y Banco Azteca?

¿Se utiliza esta información para orientar las acciones de los operadores o para la mejora de este proceso?

### **Validación de los Centros de Trabajo**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la Verificación? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cada cuánto se realizan?

¿Cómo se valora que se realizó bien o mal? ¿Cómo establece la calificación?

¿En dónde se reporta esta información?

¿Qué información proveniente de la Unidad Digital le resulta relevante y considera que ayuda a la mejora del proceso y orienta las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos?

¿Cuál formato/formulario utiliza el Mentor? ¿Cuál es el rol que tienen los Mentores en esta parte? ¿Diría que son importantes o necesarios? ¿Por qué?

¿Considera que la tecnología empleada para llevar a cabo la validación de CT es confiable? ¿Es decir, cuando hay errores con la aplicación, ¿estos afectan comúnmente el trabajo de los operadores? ¿Qué medidas se toman para corregir el problema?

¿Qué otra información se reporta y sirve para orientar/mejorar el proceso de supervisión vigente?

### **Vinculación del joven aprendiz a CT**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la vinculación de un joven aprendiz a un centro de trabajo? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cada cuánto se realizan?

¿Cómo se valora que se realizó bien o mal? ¿Cómo establece la calificación?

¿En dónde se reporta esta información?

¿Cuándo y en qué casos pueden los Centros de Trabajo declinar una oferta que un joven postulante? ¿Cuáles son los criterios de discrecionalidad que los CTS pudiera tener para declinar a una oferta de un joven postulante? ¿Qué información resulta relevante y ayuda a la mejora del proceso?

¿Se reporta y orienta las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos?

¿Considera u observa que hay barreras de acceso a los y las jóvenes para acceder a los programas? ¿Discriminación de género, étnica, personas con



discapacidades o hablantes de lengua indígena? ¿Considera que el Programa contribuye a facilitar el proceso o se encuentra limitado por la normatividad, objetivos de planeación o disponibilidad de recursos?

#### Acceso a los servicios de salud del IMSS

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la vinculación de un joven aprendiz a un centro de trabajo? ¿Qué instancias dentro del Programa contribuyen a facilitar la afiliación a los servicios de salud? ¿Considera que la forma en que se realiza es económica, eficiente y suficiente? ¿De qué otra forma podría mejorar el proceso de afiliación? ¿Cuenta con información que le permita valorar en donde se generan los cuellos de botella y mayores demoras en la afiliación al IMSS?

¿Cuáles son los casos más recurrentes por las que un joven aprendiz no reciba los servicios médicos?

¿Se cuenta con un registro de estos casos? ¿Esta información se sistematiza y utiliza para la mejora en la operación del programa?

#### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la distribución y entrega de apoyos?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

¿Sabe de la existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos??

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma?

### 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

*Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.*

#### Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios

¿Cuáles son los mecanismos para el seguimiento de los beneficiarios?

En el caso de la **revisión del monitor de aprendices** - ¿En dónde se reporta esta información? ¿Qué información resulta relevante y se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿En el caso de las llamadas de verificación a aprendices en capacitación - Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan

para la realización exitosa de este proceso? [IO Pregunta] ¿Qué información se provee o brinda a los operadores para mejorar este proceso o resolver las problemáticas de establecer contacto? ¿Se cuenta con reportes de incidencias? ¿La información se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿Existe algún registro de las “desvinculaciones” de jóvenes y sus causas, que hayan realizado los Centros de Trabajo?

¿Existen registros del número / proporción de contrataciones de los aprendices por parte de los Centros de Trabajo? Indicador de Inserción Laboral.

### **Descripción de mecanismos para el seguimiento de Centros de Trabajo – Seguimiento de los Planes de Capacitación**

¿Cuáles son los mecanismos de verificación para el seguimiento de los Planes de Capacitación en los Centros de Trabajo?

¿Existe alguna base de datos o registro con los “Planes de Actividades” que proponen los Centros de Trabajo? ¿Qué formato o requisitos debe tener dicho plan? Las ROPs incluyen un formato modelo del Plan de Actividades ¿Se valida que el CT tenga la capacidad e infraestructura de brindar la actividad a la que se compone mediante dicho Plan?

¿Existen registros, bases de datos y formatos de las evaluaciones mutuas mensuales que realizan aprendices y tutores?

¿De qué manera es posible evaluar y hacer el seguimiento de miles de planes de actividades? ¿Cuáles son los criterios o las herramientas para valorar que la capacitación cumple con las expectativas del programa y no solamente las del CT?

### **Cierre**

#### **PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto al seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos? la distribución y entrega de apoyos?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

¿Qué rol juegan en todo esto los “Mentores de la nación”? ¿Por qué si son importantes no se menciona nada de ellos en las reglas operativas? ¿Ayudan a reducir los costos? ¿Si sí, por qué y cómo considera que sí?

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma?

## 9. Contraloría Social y satisfacción del usuario

*Descripción general: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.*

### Contraloría Social

¿El programa cuenta con mecanismos de Contraloría Social? ¿Cuáles son las principales quejas provenientes de beneficiarios/usuarios del Programa? ¿Se transparentan y dan a conocer al público?

Sí es así, favor de describirlos.

¿La normatividad existente permite a la Contraloría Social actuar de forma efectiva y eficiente para atender las quejas de usuarios/beneficiarios del Programa?

### Satisfacción del usuario

¿Se han desarrollado mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios?

Sí es así, favor de describirlos

En caso de existir ¿Esta información se ha utilizado para mejorar la operación del programa?

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la contraloría social? ¿Considera que la información proveniente de la Contraloría permite identificar las áreas problemáticas y también dar ideas de mejora? Diga un ejemplo.

## 10. Evaluación y monitoreo

*Descripción general: 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*

### MIR - Reporte

¿La captura del avance de los indicadores de la MIR del Programa se realiza en tiempo y forma?

¿Qué áreas se encuentran involucradas en este proceso?

¿Han utilizado los resultados de los indicadores de la MIR para la toma de decisiones del Programa? ¿Los indicadores de la MIR son informativos del buen estado de la operación del Programa? Esto es, ¿es posible medir el desempeño operativo del programa o son limitados? ¿Por qué?

¿Se ha requerido actualizar o ajustar la MIR para reflejar mejor el desempeño operativo del Programa? ¿Existe un proceso de actualización y ajuste de metas de la MIR? En caso afirmativo, explicar ¿cómo es el proceso? ¿quiénes participan?

### Otros reportes

¿El programa reporta o brinda información para otro mecanismo de monitoreo? Esto puede ser para alguna área al interior de la STPS o en otras dependencias. Sí es así ¿Qué indicadores se alimentan? ¿Qué tipo de información se proporciona?

Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.

### Entrevista semiestructurada

#### Direcciones Estatales de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la “Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro”, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

#### Evaluador:

4. Solicitar autorización para grabar la entrevista la cual será confidencial y para uso exclusivo del equipo evaluador.

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	

Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

## A. Breve caracterización de la Unidad

### PREGUNTAS GUÍA

De manera muy breve nos podría indicar ¿Cómo está compuesta la Dirección Estatal? ¿Qué actividades se realizan? Y con qué áreas en el nivel central se vinculan directamente.

#### Indagar sobre la capacidad técnica operativa:

##### Recursos Humanos

# De auxiliares – Funciones

# De Mentores y Mentores de Reforzamiento Territorial – Organización en territorio

##### Recursos materiales

#Teléfonos móviles

Vehículos, etc.

## 1. Planeación

*Descripción general: 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.*

### Planeación y programación

#### PREGUNTAS GUÍA

La Dirección Estatal, ¿participa de alguna manera en la planeación de la operación del programa, específicamente en la elaboración de metas?

Sí es así, ¿con que tipo de insumos y productos son los que entrega y con qué áreas se relaciona para esta actividad?

**¿Cuáles son las metas que reporta la Dirección Estatal?**

**¿Podría describirnos la temporalidad del reporte de metas (semanal, mensual, semestral, etc.)?**

**¿A quién las reportan?**

¿La planeación se utiliza a lo largo de ejercicio fiscal para la operación del programa?

En el caso de la programación, ¿qué mecanismos se utilizan para realizar la programación anual de actividades?

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a planeación y programación?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo el proceso en tiempo y forma?

### TEMA ADICIONAL – ESTRATEGIAS ESPECIALES. CONCERTACIÓN

Identificar si son a nivel: Federal, Estatal o local

Mecanismos de consolidación

Colaboración

Visión política

### 2. Difusión

*Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.*

#### Características de difusión:

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los medios por los cuales se difunde el programa?

¿Qué áreas están involucradas en la estrategia de difusión?

¿Considera que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?

¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá preguntarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa

¿Existen esfuerzos de difusión adicionales dirigidos a jóvenes de los municipios de alta marginación?

¿Considera que los actuales mecanismos de difusión han contribuido al logro de metas del programa?

**Hincapié:**

**Derechos y obligaciones de los aprendices;  
Sensibilización de Centros de Trabajo**

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la difusión del Programa?
- ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para difusión del programa?
  
- ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar las actividades de difusión?
- ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de difusión en tiempo y forma?

**3. Solicitud de apoyos**

*Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.*

**Mecanismos de solicitud de apoyos**

**PREGUNTAS GUÍA**

De acuerdo con nuestro primer acercamiento documental al programa sabemos que la solicitud de apoyos se realiza a través de la Plataforma Digital del Programa JCF como la herramienta que alberga los mecanismos para este proceso, queremos plantear las siguientes preguntas:

d) En cuanto a los jóvenes solicitantes:

- ¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto a la recepción de solicitudes por parte de los jóvenes?
- Desde su experiencia ¿Cuáles son los requisitos que pudieran desincentivar a los jóvenes a solicitar el programa?
- En caso de que estos mecanismos existan, ¿considera que han dado resultado?

e) Centros de trabajo:

- ¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto al registro de los Centros de Trabajo?

Considerando que, de acuerdo con la información que nos fue proporcionada los Centros de Trabajo del tipo que pertenece a personas físicas se encuentra representada mayoritariamente por PYMES, microempresas o empresas familiares, ¿se han desarrollado mecanismos para hacer accesible el proceso de registro a estos Centros de Trabajo? ¿Cuáles?



## Suficiencia de Centros de Trabajo (vs) demanda de aprendices solicitando vincularse

### f) Oficinas móviles y atención en las oficinas estatales

De manera general, podría compartírnos ¿Cómo operan las oficinas móviles? ¿Participan ustedes en la organización de las rutas? ¿Qué personal es responsable de estos operativos? ¿Bajo qué criterios se determina el punto de instalación y localidades a atender por las oficinas móviles?

En las oficinas estatales, ¿cómo se encuentra organizado el personal para la atención de solicitantes, beneficiarios y Centros de Trabajo? ¿Cuál es el horario y el lugar de atención?

El personal operativo aquí mencionado, ¿recibió capacitación para sus funciones? En dado caso de que haya respondido que sí, ¿quién proporcionó esta capacitación?

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la solicitud de apoyos?, ¿qué cambios normativos u operativos realizaría usted para difusión del programa?

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la solicitud del programa?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma? ¿Con otras instituciones o con la federación?

## 4. Selección de beneficiarios

*Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.*

### Procedimiento de selección

#### PREGUNTAS GUÍA.

¿Cuál es el proceso para la selección de beneficiarios? ¿El personal de la Dirección Estatal participa de alguna manera en este proceso?

¿Conoce cuáles son las razones más frecuentes por las que el registro de solicitud es rechazado? ¿Las personas rechazadas pueden completar la información luego de que son notificados?

Finalmente: ¿Cuál es la tasa de rechazo?

Notificación de que el solicitante fue incorporado al programa:

¿Con que mecanismos se cuenta para notificar al solicitante que fue o no fue aceptado?

¿Cuánto tiempo pasa entre que el aprendiz culmina su registro y se le notifica que fue aceptado o rechazado en el programa?

¿Con que mecanismos se comunican los derechos y obligaciones a los beneficiarios?

En el nivel local ¿Reciben a jóvenes aprendices que no han recibido la notificación de incorporación?

#### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la selección de los beneficiarios ?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

### 5. Distribución y entrega de apoyos

*Descripción general: 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).*

#### Dispersión de becas

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los problemas más frecuentes durante el procedimiento para la dispersión?

¿Con qué frecuencia los jóvenes aprendices reportan la falta de pago?

¿Saben cuáles son las causas?

#### Entrega de tarjetas BABIEN

Podría describirnos la implementación de la estrategia utilizada en la entidad para la entrega de tarjetas BABIEN

**Valorar:**

**Capacidad operativa**

**Tarjetas totales (vs) tarjetas entregadas**  
**¿Cuáles son las causas a las que atribuyen la falta de entrega?**  
**Problemas generales en cuanto a la migración, percepción del beneficiario.**

**Verificación de los Centros de Trabajo**  
**Revisión de documentales – Unidad Digital**  
**Visita de verificación del Centro de Trabajo**  
**Tercer Check**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la Verificación de los Centros de Trabajo? Por favor, mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cada cuánto se realizan? **¿Cómo se hace la definición del número de visitas a realizar? ¿Cómo se componen las rutas para el desarrollo de las visitas?**

¿De qué manera se reporta esta información?

¿De qué manera se orientan las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos? ¿Cuáles son las metas y objetivos que reportan y con qué formato lo realizan?

¿De qué manera se asegura de que la imagen pueda comprobar el domicilio del CT/Sucursal?

¿Cómo funciona la app que utilizan los Mentores para la verificación?

**INDAGAR - Del número total de CT en la entidad, ¿qué cantidad de ellos han recibido visita de verificación?**

En caso de que se presenten errores con la aplicación (App), ¿cómo afectan comúnmente el trabajo de los operadores? ¿Qué medidas se toman para corregir el problema? ¿qué otra información se reporta y sirve para orientar/mejorar el proceso de supervisión vigente?

**Vinculación del joven aprendiz a CT**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la vinculación de un joven aprendiz a un centro de trabajo? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cuándo y en qué casos pueden los Centros de Trabajo declinar una oferta que un joven postulante? ¿Cuáles son los criterios de discrecionalidad que los CTS podrían tener para declinar a una oferta de un joven postulante?

¿Qué información resulta relevante y ayudaría a la mejora del proceso?

¿Se reporta y orienta las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos?

**Acceso a los servicios de salud del IMSS**

¿Cuáles son los casos más recurrentes por los que un joven aprendiz no recibe los servicios médicos?

¿Se cuenta con un registro de estos casos? Sí es así ¿Esta información se sistematiza y utiliza para la mejora en la operación del programa?

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la distribución y entrega de apoyos?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

¿Sabe de la existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos??

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?

## 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

*Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.*

### Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios VISITAS DE SUPERVISIÓN ---- IMPORTANTE

¿Cuáles son los mecanismos para el seguimiento de los beneficiarios? – Solicitar la descripción

En el caso de la **revisión del monitor de aprendices** - ¿En dónde se reporta esta información? ¿Qué información resulta relevante y se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿En el caso de las llamadas de verificación a aprendices en capacitación - Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan para la realización exitosa de este proceso? [IO Pregunta] ¿Qué información se provee o brinda a los operadores para mejorar este proceso o resolver las problemáticas de establecer contacto? ¿Se cuenta con reportes de incidencias?

¿La información se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿Cada cuánto se realizan? **¿Cómo se hace la definición del número de visitas a realizar? ¿Cómo se componen las rutas para el desarrollo de las visitas?**

**INDAGAR - ¿Del número total de CT en la entidad, que cantidad de ellos han recibido al menos una visita de supervisión?**

¿Existe algún registro de las “desvinculaciones” de jóvenes y sus causas, que hayan realizado los Centros de Trabajo?  
 ¿Existen registros del número / proporción de contrataciones de los aprendices por parte de los Centros de Trabajo? Indicador de Inserción Laboral.

**INDAGAR - En caso de incumplimiento o alguna anomalía grave ¿Cuál es el procedimiento a seguir?**

### **Descripción de mecanismos para el seguimiento de Centros de Trabajo – Seguimiento de los Planes de Capacitación**

¿Cuáles son los mecanismos de verificación para el seguimiento de los Planes de Capacitación en los Centros de Trabajo?  
 ¿Existe alguna base de datos o registro con los “Planes de Actividades” que proponen los Centros de Trabajo? ¿Qué formato o requisitos debe tener dicho plan? Las ROPs incluyen un formato modelo del Plan de Actividades ¿Se valida que el CT tenga la capacidad e infraestructura de brindar la actividad a la que se componente mediante dicho Plan?  
 ¿Existen registros, bases de datos y formatos de las evaluaciones mutuas mensuales que realizan aprendices y tutores?

### **Cierre**

#### **PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto al seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos? la distribución y entrega de apoyos?  
 ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?  
 ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?  
 ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma?

9. Contraloría Social y satisfacción del usuario
<i>Descripción general: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.</i>
<b>Contraloría Social MECANISMOS, UTILIDAD</b>
¿Cómo se está desarrollando la estrategia de controlaría social en la entidad? Retos Capacidad para la operación Capacitación
<b>¿Existe alguna meta de comités a conformar? – Solicitar elementos, sobre el alcance, avance y temporalidad</b>
<b>Satisfacción del usuario NO SE REALIZA – PERO INDAGAR SI EXISTE ALGÚN ESFUERZO LOCAL</b>
¿Se han desarrollado mecanismos para conocer la satisfacción de los usuarios? Sí es así, favor de describirlos En caso de existir ¿Esta información se ha utilizado para mejorar la operación del programa?
<b>Cierre</b>
<b>PREGUNTAS GUÍA</b> ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la contraloría social?

Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.

#### **Entrevista semiestructurada**

#### **Mentores y Mentores de reforzamiento comunitario de las Direcciones Estatales del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la **“Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro”**, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

*Evaluador:*

5. *Solicitar autorización para grabar la entrevista la cual será confidencial y para uso exclusivo del equipo evaluador.*

Si no tiene inconveniente y a manera de preámbulo, le solicitaré algunos datos relativos a su cargo:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Datos de contacto:	Teléfono: Correo electrónico:

## 1. Breve caracterización de la figura operativa

### PREGUNTAS GUÍA

De manera muy breve nos podría indicar ¿Cuáles son las funciones del Mentor de la Nación? ¿Qué actividades realizan? Y con qué áreas en el nivel estatal y central se vinculan directamente.

En el caso de las entidades; Tabasco y Quintana Roo, distinguir a los Mentores de Reforzamiento Territorial e indagar con las mismas preguntas.

**Indagar sobre la capacidad técnica operativa:**

**Recursos Humanos**

**# De Mentores y Mentores de Reforzamiento Territorial – Organización en territorio.**

**Recursos materiales**

**#Teléfonos móviles**

**Vehículos, etc.**

**2. Difusión**

*Descripción general: Proceso sistemático e institucionalizado de información sobre las principales características del programa, sus beneficios y requisitos de inscripción, dirigido hacia un público determinado.*

**Características de difusión:**

**PREGUNTAS GUÍA**

- ¿Cuáles son los medios por los cuales se difunde el programa?
- ¿Qué áreas están involucradas en la estrategia de difusión?
- ¿Considera que la estrategia de difusión es adecuada para llegar a la población objetivo del programa?
- ¿Los medios utilizados, el lenguaje y el contenido de los mensajes son pertinentes? Deberá preguntarse si también se transmiten en las lenguas indígenas de cada región donde opera el programa
- ¿Existen esfuerzos de difusión adicionales dirigidos a jóvenes de los municipios de alta marginación?
- ¿Considera que los actuales mecanismos de difusión han contribuido al logro de metas del programa?

**Hincapié:**

**Derechos y obligaciones de los aprendices**

**Sensibilización de Centros de Trabajo**



## Cierre

### PREGUNTAS GUÍA

- ¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la difusión del Programa?
- ¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de difusión en tiempo y forma?
- ¿Qué cambios normativos u operativos realizarían para fortalecer la difusión del programa?

## 3. Solicitud de apoyos

*Descripción general: Conjunto de acciones, instrumentos y mecanismos que ejecutan tanto los operadores del programa como los posibles beneficiarios con el objetivo de solicitar los apoyos del programa y registrar y/o sistematizar la información de dichas solicitudes.*

### Mecanismos de solicitud de apoyos

#### PREGUNTAS GUÍA

De acuerdo con nuestro primer acercamiento documental al programa sabemos que la solicitud de apoyos se realiza a través de la Plataforma del Programa JCF como la herramienta que alberga los mecanismos para este proceso, pero consideramos importante plantear las siguientes preguntas:

g) En cuanto a los jóvenes solicitantes:

- ¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto a la recepción de solicitudes por parte de los jóvenes?
- Desde su experiencia ¿Cuáles son los requisitos que pudieran desincentivar a los jóvenes a solicitar el programa?
- Considerando que la población objetivo del programa son jóvenes entre 18 y 29 años que se encuentran en localidades de alta marginación ¿Se han desarrollado algunos mecanismos para hacer accesible el proceso de solicitud a estos jóvenes?
- En cuanto a los retos que puede representar el acceso a internet ¿Se han desarrollado mecanismos para proveer de este acceso a estos jóvenes?
- En caso de que estos mecanismos existan ¿Considera que han dado resultado? O en su defecto ¿Cuáles son los retos a los que actualmente se enfrentan los jóvenes para poder acceder a su registro como solicitantes?
- Hablando particularmente de la Plataforma ¿Qué tan accesible es para los usuarios en cuanto al llenado de la solicitud?, decir que tan amigable es el llenado y la navegación dentro del sitio.

h) En cuanto a los Centros de Trabajo:

¿Cuáles han sido los retos operativos más importantes en cuanto al registro de los Centros de Trabajo?

Considerando que los Centros de Trabajo del tipo las personas físicas, que de acuerdo con la información que nos fue proporcionada se encuentra representada en buena medida por PYMES, micro empresas o empresas familiares: ¿Se han desarrollado mecanismos para hacer accesible el proceso de registro a estos Centros de Trabajo?

i) Unidades móviles y atención en las oficinas estatales

De manera general, podría compartírnos ¿Cómo operan las unidades móviles? ¿Cómo se organizan las rutas? ¿Qué personal es responsable de estos operativos? ¿En razón de que se determina el punto de instalación y localidades a atender?

El personal operativo aquí mencionado, recibió capacitación para sus funciones ¿Quién proporcionó esa capacitación?

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la solicitud de apoyos?  
¿Qué cambios normativos u operativos realizarían para la mejora de la operación del programa en cuanto a la solicitud de apoyos?

**4. Selección de beneficiarios**

*Descripción general: Proceso realizado por los operadores de los programas para seleccionar a los beneficiarios y obtener finalmente el padrón o listado de beneficiarios actualizado y validado.*

**Procedimiento de selección**

**PREGUNTAS GUÍA.**

¿Conocen él es el proceso para la selección de beneficiarios? ¿Los Mentores participan de alguna manera en este proceso?

¿Cuáles son las razones más frecuentes por las que el registro de solicitud es rechazado? ¿Estos rechazados pueden completar la información luego de que son notificados?

Notificación de que el solicitante fue incorporado al programa:

¿Con qué mecanismos se cuenta para notificar al solicitante que fue o no fue aceptado?

¿Cuánto tiempo pasa desde que el aprendiz culmina su registro y se le notifica que fue aceptado en el programa?  
 ¿Con qué mecanismos se comunican los derechos y obligaciones a los beneficiarios?  
 En el nivel local ¿Reciben a jóvenes aprendices que no han recibido la notificación de incorporación, sí es así ¿Qué tipo de información se les ofrece?

### Cierre

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la selección de los beneficiarios ?  
 ¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

## 5. Distribución y entrega de apoyos

*Descripción general: 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).*

### Dispersión de becas

#### PREGUNTAS GUÍA

¿Cuáles son los problemas más frecuentes durante el procedimiento para la dispersión?  
 ¿Con qué frecuencia los jóvenes aprendices reportan la falta de pago? ¿Saben cuáles son las causas?

### Entrega de tarjetas BABIEN

Podría describirnos la implementación de la estrategia utilizada en la entidad para la entrega de tarjetas BABIEN

Valorar:

Capacidad operativa

Tarjetas totales (vs) tarjetas entregadas

¿Cuáles son las causas a las que atribuyen la no entrega?

Problemas generales en cuanto a la migración, percepción del beneficiario.

**Verificación de los Centros de Trabajo  
 Revisión de documentales – Unidad Digital  
 Visita de verificación del Centro de Trabajo  
 Tercer Check**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la Verificación? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cada cuánto se realizan? ¿Cómo se hace la definición del número de visitas a realizar? ¿Cómo se componen las rutas para el desarrollo de las visitas?

¿En dónde se reporta esta información?

¿Se reporta y orienta las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos?

¿Cómo se asegura que una imagen es suficiente para comprobar el domicilio del CT/Sucursal?

¿Cómo funciona la app que utilizan los Mentores?

### **INDAGAR - ¿Del número total de CT en la entidad, que cantidad de ellos han recibido visita de verificación?**

¿Cómo se asegura que una imagen es suficiente para comprobar el domicilio del CT/Sucursal?

¿Cómo funciona la app que utilizan los Mentores?

En caso que se presenten errores con la aplicación, ¿cómo afectan comúnmente el trabajo de los operadores? ¿Qué medidas se toman para corregir el problema?

¿Qué otra información se reporta y sirve para orientar/mejorar el proceso de supervisión vigente?

### **Vinculación del joven aprendiz a CT**

De manera general ¿Cómo se da el procedimiento para la vinculación de un joven aprendiz a un centro de trabajo? Por favor mencione los actores involucrados y aquellos productos que van determinando el flujo.

¿Cada cuánto se realizan?

¿Cómo se valora que se realizó bien o mal? ¿Cómo establece la calificación?

¿En dónde se reporta esta información?

¿Cuándo y en qué casos pueden los Centros de Trabajo declinar una oferta que un joven postulante? ¿Cuáles son los criterios de discrecionalidad que los CTS podrían tener para declinar a una oferta de un joven postulante?

¿Qué información resulta relevante y ayuda a la mejora del proceso?

¿Se reporta y orienta las acciones de los operadores del programa para cumplir metas/objetivos operativos?

### **Acceso a los servicios de salud del IMSS**

¿Cuáles son los casos más recurrentes por los que un joven aprendiz no reciba los servicios médicos?

¿Se cuenta con un registro de estos casos? Sí es así ¿Esta información se sistematiza y utiliza para la mejora en la operación del programa?

### **Cierre**

### **PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la distribución y entrega de apoyos?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?  
 ¿Sabe de la existencia de presiones por parte de grupos de influencia (partidos políticos, grupos religiosos, asociación de colonos, entre otros) para condicionar los apoyos??  
 ¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?

## 7. Seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos

*Descripción general: Acciones y mecanismos mediante los cuales el programa comprueba que los apoyos entregados a los beneficiarios son utilizados y funcionan de acuerdo al objetivo planteado.*

### Descripción de mecanismos para el seguimiento de beneficiarios VISITAS DE SUPERVISIÓN

¿Cuáles son los mecanismos para el seguimiento de los beneficiarios?

En el caso de la **revisión del monitor de aprendices** - ¿En dónde se reporta esta información? ¿Qué información resulta relevante y se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿En el caso de las llamadas de verificación a aprendices en capacitación - Con qué frecuencia se realizan? ¿Cuáles son las principales barreras que se enfrentan para la realización exitosa de este proceso? ¿Qué información se provee o brinda a los operadores para mejorar este proceso o resolver las problemáticas de establecer contacto? ¿Se cuenta con reportes de incidencias? ¿La información se utiliza para orientar las acciones de los operadores o mejorar el proceso?

¿Cada cuánto se realizan? ¿Cómo se hace la definición del número de visitas a realizar? ¿Cómo se componen las rutas para el desarrollo de las visitas?

**INDAGAR - ¿Del número total de CT en la entidad, que cantidad de ellos han recibido al menos una visita de supervisión?**

¿Existe algún registro de las “desvinculaciones” de jóvenes y sus causas, que hayan realizado los Centros de Trabajo?

¿Existen registros del número / proporción de contrataciones de los aprendices por parte de los Centros de Trabajo? Indicador de Inserción Laboral.

**INDAGAR - En caso de incumplimiento o alguna anomalía grave ¿Cuál es el procedimiento a seguir?**

**Descripción de mecanismos para el seguimiento de Centros de Trabajo – Seguimiento de los Planes de Capacitación**

¿Cuáles son los mecanismos de verificación para el seguimiento de los Planes de Capacitación en los Centros de Trabajo?

¿Existe alguna base de datos o registro con los “Planes de Actividades” que proponen los Centros de Trabajo? ¿Qué formato o requisitos debe tener dicho plan? Las ROPs incluyen un formato modelo del Plan de Actividades ¿Se valida que el CT tenga la capacidad e infraestructura de brindar la actividad a la que se compone mediante dicho Plan?

¿Existen registros, bases de datos y formatos de las evaluaciones mutuas mensuales que realizan aprendices y tutores?

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto al seguimiento a beneficiarios y monitoreo de apoyos? la distribución y entrega de apoyos?

¿Qué cambios normativos u operativos realizaría para la selección de beneficiarios del programa?

¿Considera que los recursos humanos y materiales con los que cuenta actualmente el programa son adecuados y suficientes para desarrollar relativas a la distribución y entrega de apoyos?

¿Existen dificultades en la coordinación de las áreas (o con otras entidades) para llevar a cabo las acciones de recepción de solicitudes en tiempo y forma?

**9. Contraloría Social y satisfacción del usuario**

*Descripción general: Proceso a través del cual los beneficiarios puede realizar las quejas o denuncias que tenga del programa.*

**Contraloría Social  
MECANISMOS, UTILIDAD**

¿El programa cuenta con mecanismos de Contraloría Social?  
Sí es así, favor de describirlos.

¿Estos mecanismos se encuentran normados?

**Cierre**

**PREGUNTAS GUÍA**

¿Cuáles son los principales retos en cuanto a la contraloría social?

Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.

## Evaluación del Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022 Guía Temática para Grupo de Enfoque con Beneficiarios

El grupo de enfoque, es una entrevista realizada por un moderador capacitado a un pequeño grupo de encuestados (Beneficiarios en este caso), de una manera semiestructurada y natural; sus principales características son:

- El grupo de trabajo se compone de entre 8 y 12 personas.
- Se desarrolla en medio de una atmósfera relajada e informal que aliente comentarios espontáneos.
- El moderador debe establecer afinidad con los participantes y hacer que los comentarios avancen, e interrogar a los entrevistados para evocar sus conocimientos.
- Su duración en promedio es de 1.5 horas y 2 horas como máximo.
- El registro debe realizarse en audio y vídeo, para el posterior análisis de los hallazgos encontrados.

Se recomienda comenzar la dinámica con la presentación y el objetivo del estudio; de forma inmediata se realiza la presentación del moderador. Es importante mencionarles a los participantes que, tanto los datos personales como la información, serán tratados de manera confidencial y con fines de análisis.

Después de la breve presentación, se desarrollarán uno a uno los temas de la guía; es importante que el moderador invite a la participación de todos los asistentes, mantenga el orden y regule los comentarios.

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la “**Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**”, en cumplimiento al Programa Anual de



Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

*Evaluador:*

6. *Solicitar autorización para grabar la sesión la cual será confidencial para uso exclusivo del equipo evaluador.*
7. *Solicitar el llenado de la Carta de Consentimiento a cada uno de los participantes.*

## 1. Información general del Programa en la entidad

### **PREGUNTAS GUÍA**

- Solicitar a los participantes que se presenten y señalen el nombre de su centro de trabajo.
- a) ¿Desde hace cuánto tiempo llegó el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a su comunidad?  
Año de inicio: \_\_\_\_\_
- b) ¿Cuáles son los beneficios que ofrece este programa a los jóvenes?

## 2. Difusión

### **PREGUNTAS GUÍA**

- a) ¿Cómo se enteraron del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?  
De acuerdo con las respuestas, guiar la valoración sobre la claridad, utilidad y mensajes de los mecanismos de difusión a los que se encontraron expuestos los aprendices.
- b) ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los jóvenes aprendices?
- c) ¿Quién o cómo les dio a conocer estos derechos y obligaciones?



- d) ¿Quién o cómo les dio a conocer los requisitos para la solicitud del programa?
- e) De acuerdo con su experiencia ¿Consideran que la difusión llega a todos los jóvenes que pudieran necesitar de los beneficios del programa en sus colonias/localidades?

### 3. Solicitud de apoyos

#### PREGUNTAS GUÍA

- a) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo realizó su solicitud al Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?
- b) Hablando particularmente de la **Plataforma** ¿Qué tan accesible fue para ustedes en cuanto al llenado de la solicitud?, decir que tan amigable fue el llenado y la navegación dentro del sitio.
- c) Alguno de ustedes quisiera compartir algún problema que le hubiera surgido al llenar su solicitud.
- d) ¿Alguien hizo más de un intento de solicitud, para ser aceptado? En caso de que sí, ¿cuáles fueron las razones?
- e) En cuanto a los **requisitos** ¿Estos fueron fáciles de conseguir? En caso de que no, ¿Cuál de ellos es el que les representó mayor dificultad?
- f) ¿Todos cuentan con acceso a un dispositivo con acceso a la red de internet? Puede ser computadora, tableta, teléfono móvil, estos pueden ser propios, prestados o rentados.  
Si no cuentan con acceso a un dispositivo con acceso a la red ¿Cómo realizaron la solicitud del Programa?
- g) De entre su red de conocidos ¿Saben del caso de jóvenes que no pudieron acceder al sitio ya sea por razones de no contar con el acceso a internet o en su caso por no contar con alguno de los requisitos?
- h) Desde su experiencia ¿Tienen alguna sugerencia de mejora o algún reconocimiento en cuanto a la Plataforma Jóvenes Construyendo el Futuro ?
- i) Alguno de ustedes tuvo necesidad de solicitar algún cambio de contraseña y/o correo electrónico ¿Qué tan sencillo fue realizar este cambio?
- j) Al momento de realizar su solicitud alguno de ustedes solicitó asistencia al **Call Center**.  
En esta llamada: ¿Les resolvieron la duda? ¿Cómo calificarían la utilidad de la respuesta? ¿El trato fue amable? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención del Call Center?
- k) ¿Al momento de realizar su solicitud alguno de ustedes solicitó asistencia en las **Oficinas Virtuales** que se encuentran disponibles en el sitio de Jóvenes Construyendo el Futuro ?  
En esta consulta en línea: ¿Les resolvieron la duda? ¿Cómo calificarían la utilidad de la respuesta? ¿El trato fue amable? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención de estas oficinas virtuales?

- l) ¿Al momento de realizar su solicitud, alguno de ustedes acudió a una **unidad móvil o a las oficinas físicas del programa?**  
 En esta visita: ¿Les ayudaron a presentar su solicitud? ¿Cómo calificarían la atención en la unidad? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención de las unidades móviles?

#### 4. Notificación de que fueron incorporados al Programa

##### PREGUNTAS GUÍA

- Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo se enteraron de que fueron incorporados al programa?
- ¿Cuánto tiempo pasó desde el ingreso de su solicitud a la recepción de la notificación?
- ¿La notificación fue clara e indicaba los siguientes pasos?
- Si alguno no recibió esta notificación ¿Cómo se enteró?
- Alguno de ustedes quisiera compartir algún problema que le hubiera surgido al recibir la notificación, por ejemplo, que está no correspondiera a su nombre.
- ¿Tienen alguna sugerencia de mejora o reconocimiento en cuanto a la notificación de incorporación al programa?

#### 5. Afiliación bancaria y recepción de la beca

##### PREGUNTAS GUÍA

##### AFILIACIÓN BANCARIA

- Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo fue el proceso de afiliación bancaria?
- ¿Cuáles fueron los requisitos que les solicitaron? ¿Estos requisitos fueron sencillos de cumplir?
- En el caso de las instituciones bancarias ¿En su colonia o localidad encontraron disponible una sucursal del banco dónde afiliarse? En caso de que no, ¿A dónde tuvieron que desplazarse y cuánto tiempo les tomó ir de su casa a la sucursal más cercana?
- Alguno de ustedes tuvo problemas para realizar la afiliación bancaria, si así fue ¿Cuáles fueron estas dificultades? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Solicitaron asistencia? En caso afirmativo ¿Dónde o con quien solicitaron dicha asistencia?
- ¿Tienen alguna sugerencia o reconocimiento en cuanto al procedimiento de afiliación bancaria?

##### RECEPCIÓN DE LA BECA

- ¿Luego de la afiliación bancaria y la vinculación a un centro de trabajo, cuánto tiempo pasó para que recibieran su primer pago de beca?

- g) ¿Alguno de ustedes ha tenido retraso en el pago de su beca, si así fue ¿Cuánto tiempo duró este retraso? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Solicitaron asistencia? En caso afirmativo ¿Dónde o con quien solicitaron dicha asistencia?
- h) ¿Tienen alguna sugerencia o reconocimiento en cuanto al procedimiento de pago de becas?

## 6. Vinculación del joven aprendiz con el Centro de Trabajo

### PREGUNTAS GUÍA

- a) Luego de la presentación de su solicitud ¿Cuánto tiempo pasó para que logran visualizar las opciones de centro de trabajo? ¿Con qué regularidad entraban a la plataforma para recibir estas notificaciones?
- b) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo fue su vinculación al Centro de Trabajo donde se encuentran actualmente?
- c) ¿Cuánto tiempo pasó desde el ingreso de su solicitud a la vinculación al Centro de Trabajo?
- d) ¿Cómo les fue notificada su vinculación al Centro de Trabajo?

### Acerca de las opciones de Centro de Trabajo

- a) ¿Qué tan atractivos y adecuados les parecieron los tipos de capacitaciones que se ofrecen? Recordemos que las áreas que se ofrecen son: Artes y deportes, administrativa, ventas, servicios, agropecuario-medio ambiente, oficios, industrial y electricidad.

### Proceso de entrevista y revisión de CV por parte del Centro de trabajo

- a) ¿Cómo fue el proceso de entrevista y revisión por parte del Centro de Trabajo?
- b) ¿Este proceso determinó que fueran o no vinculados a un Centro de Trabajo?

### Cambio de Centro de Trabajo

- a) Alguno de ustedes ha solicitado “Cambio de Centro de Trabajo”, si así fue ¿Cómo fue el procedimiento de cambio? ¿Cuáles fueron las razones para solicitar su cambio? ¿Cuánto tiempo pasó desde la solicitud a vincularse nuevamente a un centro de trabajo?

## 7. Acceso a los servicios de salud - IMSS

## PREGUNTAS GUÍA

- a) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo activaron su seguro en el IMSS? – Diferencias entre nuevos ingresos y jóvenes ya registrados.  
 ¿Todos los presentes cuentan con su documento de vigencia de derechos?  
 ¿Sabén a qué clínica del IMSS pueden asistir? ¿Han recibido atención médica en dicha clínica?

### Nuevos ingresos

¿Cómo fue el procedimiento de inscripción al IMSS? ¿Tuvieron alguna dificultad para obtener su Número de Seguridad Social NSS? ¿Cuánto tiempo destinaron para realizar este trámite?

### Jóvenes que ya estuvieron inscritos al IMSS

¿Conocían su NSS? ¿Fue sencillo obtener su vigencia de derechos? ¿Fue sencillo reactivar los servicios médicos, luego de seleccionar a la STPS cómo su nuevo parón?

¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a incorporación al IMSS?

## 8. Seguimiento a beneficiarios

### PREGUNTAS GUÍA

- a) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Han recibido la visita del monitor de aprendices en su centro de trabajo?  
 b) Si es así ¿Con qué frecuencia se dan estas visitas?  
 c) ¿Qué se verifica en estas visitas? ¿Se levanta algún formato? Si es así ¿Les dan a conocer la información con que se llenan?  
 d) ¿Estas visitas han contribuido a su proceso de capacitación en su Centro de Trabajo?  
 En general ¿Cuáles son los problemas más frecuentes con los que se encuentran en sus Centros de Trabajo?  
 ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto al seguimiento que se da a los jóvenes en su centro de trabajo?

## 9. Seguimiento de los Planes de Capacitación

### PREGUNTAS GUÍA

- a) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Conocen el plan de capacitación de su Centro de Trabajo?  
 b) Sí es así ¿Durante su capacitación este plan de capacitación ha guiado su proceso en su Centro de Trabajo?

- c) ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a los Planes de Capacitación?

### Capacitación en línea

- a) En el sitio del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro se ofrece capacitación en línea ¿Han participado de algún programa  
b) Sí es así ¿Tienen algún reconocimiento o sugerencia de mejora en cuanto a la capacitación en línea?

## 10. Mecanismos de contraloría social (Quejas y denuncias) y satisfacción del usuario

### PREGUNTAS GUÍA

- a) En caso de que alguno de ustedes necesitará realizar una queja o denuncia ¿Saben a dónde deben dirigirse?  
b) Alguno de ustedes ha tenido que levantar alguna queja o denuncia ¿Dónde o con quien lo hicieron? ¿Esta queja o denuncia fue atendida? ¿En cuánto tiempo les ofrecieron una respuesta?

## 11. Cierre

### PREGUNTAS GUÍA

En general ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?  
¿Tienen alguna sugerencia adicional para la mejora del Programa?

**Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.**

## Guía Temática para Grupo de Enfoque con Tutores de Centros de Trabajo

El grupo de enfoque, es una entrevista realizada por un moderador capacitado a un pequeño grupo de encuestados (Beneficiarios en este caso), de una manera semiestructurada y natural; sus principales características son:

- El grupo de trabajo se compone de entre 8 y 12 personas.
- Se desarrolla en medio de una atmósfera relajada e informal que aliente comentarios espontáneos.

- El moderador debe establecer afinidad con los participantes y hacer que los comentarios avancen, e interrogar a los entrevistados para evocar sus conocimientos.
- Su duración en promedio es de 1.5 horas y 2 horas como máximo.
- El registro debe realizarse en audio y vídeo, para el posterior análisis de los hallazgos encontrados.

Se recomienda comenzar la dinámica con la presentación y el objetivo del estudio; de forma inmediata se realiza la presentación del moderador. Es importante mencionarles a los participantes que, tanto los datos personales como la información, serán tratados de manera confidencial y con fines de análisis.

Después de la breve presentación, se desarrollarán uno a uno los temas de la guía; es importante que el moderador invite a la participación de todos los asistentes, mantenga el orden y regule los comentarios.

Buen día, mi nombre es \_\_\_\_\_ y represento a IDEA Consultores, empresa encargada de realizar la **“Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro”**, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradezco de antemano su aceptación a participar en esta entrevista, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

*Evaluador:*

8. *Solicitar autorización para grabar la sesión la cual será confidencial para uso exclusivo del equipo evaluador.*
9. *Solicitar el llenado de la Carta de Consentimiento a cada uno de los participantes.*

## 12. Información general del Programa en la entidad

### PREGUNTAS GUÍA

- c) Solicitar a los participantes que se presenten y señalen el nombre de su centro de trabajo.
- d) ¿Desde hace cuánto tiempo su Centro de Trabajo participa con el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a su comunidad?  
Año de inicio: \_\_\_\_\_
- e) ¿Desde hace cuánto tiempo usted participa como Tutor en Programa Jóvenes Construyendo el Futuro a su comunidad?  
Año de inicio: \_\_\_\_\_
- f) ¿Cuántos jóvenes se encuentran capacitándose en su centro de trabajo?
- g) ¿Cuáles son los beneficios que ofrece este programa a los jóvenes?

## 13. Difusión

### PREGUNTAS GUÍA

- f) ¿Cómo se enteraron que su centro de trabajo podía participar del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?  
De acuerdo con las respuestas, guiar la valoración sobre la claridad, utilidad y mensajes de los mecanismos de difusión a los que se encontraron expuestos los aprendices.
- g) ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los jóvenes aprendices?
- h) ¿Quién o cómo les dio a conocer estos derechos y obligaciones?
- i) ¿Cuáles son los derechos y obligaciones de los Tutores del Programa?
- j) De acuerdo con su experiencia ¿Consideran que la difusión llega a todos los jóvenes que pudieran necesitar de los beneficios del programa en sus colonias/localidades?

## 14. Solicitud de apoyos

### PREGUNTAS GUÍA

- m) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo realizó su solicitud como Centro de Trabajo al Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?
- n) Hablando particularmente de la **Plataforma** ¿Qué tan accesible fue para ustedes en cuanto al llenado de la solicitud?, decir que tan amigable fue el llenado y la navegación dentro del sitio.
- o) Alguno de ustedes quisiera compartir algún problema que le hubiera surgido al llenar su solicitud.
- p) En cuanto a los **requisitos** ¿Estos fueron fáciles de conseguir? En caso de que no, ¿Cuál de ellos es el que les representó mayor dificultad?
- q) ¿En su Centro de Trabajo, cuentan con acceso a un dispositivo con acceso a la red de internet? Puede ser computadora, tableta, teléfono móvil, estos pueden ser propios, prestados o rentados.



Si no cuentan con acceso a un dispositivo con acceso a la red ¿Cómo realizaron la solicitud de registro como centro de trabajo en el Programa?

- r) Desde su experiencia ¿Tienen alguna sugerencia de mejora o algún reconocimiento en cuanto a la Plataforma Jóvenes Construyendo el Futuro?
- s) Al momento de realizar su solicitud alguno de ustedes solicitó asistencia al **Call Center**.

En esta llamada: ¿Les resolvieron la duda? ¿Cómo calificarían la utilidad de la respuesta? ¿El trato fue amable? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención del Call Center?

- t) ¿Al momento de realizar su solicitud alguno de ustedes solicitó asistencia en las **Oficinas Virtuales** que se encuentran disponibles en el sitio de Jóvenes Construyendo el Futuro ?

En esta consulta en línea: ¿Les resolvieron la duda? ¿Cómo calificarían la utilidad de la respuesta? ¿El trato fue amable? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención de estas oficinas virtuales?

- u) ¿Al momento de realizar su solicitud, alguno de ustedes acudió a una **unidad móvil o a las oficinas físicas del programa**?

En esta visita: ¿Les ayudaron a presentar su solicitud? ¿Cómo calificarían la atención en la unidad? ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto a la atención de las unidades móviles?

## 15. Validación del Centro de Trabajo

### PREGUNTAS GUÍA

- g) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo fue el proceso de Verificación de Centro de Trabajo
- h) ¿Cuánto tiempo pasó desde el ingreso de su solicitud a la visita de verificación de centro de trabajo?
- i) Luego de la visita ¿Cómo le notificaron que el Centro de Trabajo estaba verificado y podía recibir a jóvenes?
- j) ¿La notificación fue clara e indicaba los siguientes pasos?
- k) Sí alguno no recibió está notificación ¿Cómo se enteró?
- l) Alguno de ustedes quisiera compartir algún problema que le hubiera surgido al recibir la notificación, por ejemplo, que está no correspondiera a su nombre.
- m) ¿Tienen alguna sugerencia de mejora o reconocimiento en cuanto a validación del centro de trabajo?

### CAPACITACIÓN COMO TUTORES

- a) Para el desarrollo de sus actividades cómo tutores ¿Recibieron alguna capacitación? Sí es así ¿Quién se las proporcionó ? ¿Qué materiales se utilizaron?



- b) ¿Esta capacitación fue útil y les ha permitido desarrollar habilidades para la capacitación?

## 16. Planes de Capacitación presentación y seguimiento

### PREGUNTAS GUÍA

#### DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- i) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo fue el proceso de desarrollo y registro del plan de capacitación de su centro de trabajo?
- j) ¿Cuáles fueron los requisitos o características que les solicitaron? ¿Estos requisitos fueron sencillos de cumplir?
- k) Luego del registro del plan de capacitación ¿Cuánto tiempo tardó en recibir la notificación de que su plan de capacitación había sido aceptado?
- l) Alguno de ustedes tuvo problemas para realizar este procedimiento de desarrollo y registro de plan de capacitación, si así fue ¿Cuáles fueron estas dificultades? ¿Cómo lo resolvieron? ¿Solicitaron asistencia? En caso afirmativo ¿Dónde o con quien solicitaron dicha asistencia?
- m) ¿Tienen alguna sugerencia o reconocimiento en cuanto al procedimiento de desarrollo y registro del Plan de capacitación?

#### SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- n) ¿Consideran que sus Centros de trabajo cuentan con la capacidad e infraestructura para desarrollar las actividades del plan de capacitación con los becarios?
- o) ¿Han recibido visitas de verificación para el seguimiento de los planes de capacitación del Centro de Trabajo?
- p) ¿Quién realiza estas visitas? ¿Cada cuanto se realizan? ¿Se levanta algún formato de verificación?
- q) ¿La información recopilada ha permitido mejorar la capacitación de los jóvenes?
- r) ¿Tienen alguna sugerencia o reconocimiento en cuanto al procedimiento de seguimiento del Plan de capacitación?

## 17. Vinculación del joven aprendiz con el Centro de Trabajo

### PREGUNTAS GUÍA

- e) Luego de su validación como centro de trabajo ¿Cuánto tiempo pasó para recibir a los jóvenes aprendices en su centro de trabajo?
- f) Alguno de ustedes quisiera compartirnos ¿Cómo es el proceso de vinculación de los jóvenes a su al Centro de Trabajo donde se encuentran actualmente?

**Proceso de entrevista y revisión de CV por parte del Centro de trabajo**

- c) ¿Cómo fue el proceso de entrevista y revisión por parte del Centro de Trabajo?
- d) ¿Este proceso determinó que fueran o no vinculados a un Centro de Trabajo?

**Declinación de solicitudes**

- a) De todas las solicitudes recibidas ¿Han declinado alguna? ¿Cuáles fueron las razones para no aceptar a este joven aprendiz?

**Cambio o baja de Centro de Trabajo**

- b) Alguno de los jóvenes que han capacitado ha solicitado un “Cambio de Centro de Trabajo”, sí así fue ¿Conoce cuáles fueron las razones para solicitar su cambio?
- c) Alguno de los jóvenes que han capacitado ha solicitado “Baja de Centro de Trabajo”, sí así fue ¿Conoce cuáles fueron las razones para solicitar su baja?

**18. Seguimiento a beneficiarios**

**PREGUNTAS GUÍA**

- e) Alguno de ustedes quisiera compartiros ¿Han recibido la visita del monitor de aprendices en su centro de trabajo?
- f) Si es así ¿Con qué frecuencia se dan estas visitas?
- g) ¿Qué se verifica en estas visitas? ¿Se levanta algún formato? Si es así ¿Les dan a conocer la información con que se llenan?
- h) ¿Estas visitas han contribuido a su proceso de capacitación en su Centro de Trabajo?  
 En general ¿Cuáles son los problemas más frecuentes con los que se encuentran en sus Centros de Trabajo?  
 ¿Tienen alguna sugerencia de mejora en cuanto al seguimiento que se da a los jóvenes en su centro de trabajo?

**EVALUACIONES MENSUALES MUTUAS**

- a) Alguno de ustedes quisiera compartiros ¿En qué consisten las evaluaciones mensuales mutuas? ¿Qué se valora a través de esta herramienta?
- b) ¿Cómo se registra esta información?
- c) ¿Fueron capacitados para desarrollar estas actividades?
- d) ¿Consideran que estas evaluaciones han sido útiles para la mejora de la capacitación de los jóvenes?

## 19. Mecanismos de contraloría social (Quejas y denuncias) y satisfacción del usuario

### PREGUNTAS GUÍA

- c) En caso de que alguno de ustedes necesitará realizar una queja o denuncia ¿Sabén a dónde deben dirigirse?
- d) Alguno de ustedes ha tenido que levantar alguna queja o denuncia ¿Dónde o con quien lo hicieron? ¿Esta queja o denuncia fue atendida? ¿En cuanto tiempo les ofrecieron una respuesta?

## 20. Cierre

### PREGUNTAS GUÍA

**En general ¿Cuál es su opinión sobre el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro?**

**¿Tienen alguna sugerencia adicional para la mejora del Programa?**

**Agradecemos su valiosa participación para el desarrollo de este ejercicio.**

## Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.

Título del Proyecto: Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.

### Estimado (a) becario: Introducción y objetivo

IDEA Consultores está realizando la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022. contratada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras. La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando las variables como: la región, la población beneficiaria y la diversidad del mercado

ocupacional. Esta entidad fue seleccionada en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

### **Procedimiento**

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de la operación del programa como por ejemplo ¿Cómo fue el proceso de registro para obtener el apoyo del programa Jóvenes Construyendo el Futuro y cuestiones en general cómo los requisitos que le solicitaron, el tiempo que tardaron en darle respuesta, entre otras?

Estas preguntas serán planteadas en un grupo de enfoque, el cual está conformado por un grupo de 10 aprendices y que uno a uno comparte sus respuestas y opiniones; este grupo de enfoque tiene una duración aproximada de dos horas y lo entrevistaremos en un horario de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar esta entrevista. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación, no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión de participar o no, no le afectará de ninguna manera.

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incómodo (a), tiene el derecho de no contestar . En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del CONEVAL ([www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

### **Contacto**

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación, Jorge Mario Soto Romero, al teléfono 55 52 02 02 82 o la siguiente dirección de correo electrónico: [jmsoto@ideaconsultores.com](mailto:jmsoto@ideaconsultores.com)

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante:	
Firma:	Fecha:

Nombre del Entrevistador:	
Firma:	Fecha:

Nombre del Testigo:	
Firma:	Fecha:

## **Carta de Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.**

Título del Proyecto: Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022.

### **Estimado (a) señor/señora: Introducción y objetivo**

IDEA Consultores está realizando la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022. contratada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El objetivo de la evaluación es realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo del Programa, así como hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

La evaluación se está realizando con base en una muestra seleccionada considerando las variables como: región, población beneficiaria y diversidad del mercado ocupacional. Esta entidad fue seleccionada en la muestra y es por ello que estamos solicitando su participación.

### **Procedimiento**

Si usted acepta participar en la evaluación, ocurrirá lo siguiente:

Le haremos algunas preguntas acerca de la operación del programa como por ejemplo ¿Cómo fue el proceso de registro para ingresar como Centro de Trabajo al programa Jóvenes Construyendo el Futuro?, ¿cuáles fueron los requisitos que le solicitaron?, ¿cuál fue el tiempo que tardaron en darle respuesta?, entre otras.

Estas preguntas serán planteadas en un grupo de enfoque, el cual está conformado por un grupo de 10 tutores; uno a uno compartirá sus respuestas y opiniones, teniendo una duración aproximada de dos horas en un horario aproximado entre las \_\_\_\_\_ y las \_\_\_\_\_ horas.

Con la finalidad de no perder ningún detalle y poder analizar a profundidad lo aquí comentado, nos gustaría audio-grabar este grupo focal. El audio será utilizado única y exclusivamente para esta evaluación y no será difundido o utilizado para algún otro propósito. ¿Nos permite continuar con la grabación?

La participación en esta evaluación es absolutamente voluntaria. Usted está en plena libertad de negarse a participar o de retirar su participación en cualquier momento. Su decisión no le afectará de ninguna manera, mucho menos en relación con el Programa evaluado.

Entonces, si alguna de las preguntas que se formulen le hicieran sentir incómodo (a), tiene el derecho de no contestar . En el caso de que no quiera seguir con la entrevista, nos lo hace saber y detenemos el ejercicio.

### **Confidencialidad**

Toda la información que usted nos proporcione para la evaluación será de carácter estrictamente confidencial, será utilizada únicamente por el equipo de evaluación y no estará disponible para ningún otro propósito. Los resultados de la evaluación serán publicados en la página del CONEVAL ([www.coneval.org.mx](http://www.coneval.org.mx)), sin embargo, usted no quedará identificado en el informe de ninguna forma (por nombre, puesto de trabajo, ubicación geográfica).

## Contacto

Si usted tiene alguna pregunta, comentario o preocupación con respecto a la evaluación, por favor comuníquese con el Coordinador de la Evaluación, Jorge Mario Soto Romero, al teléfono 55 52 02 02 82 o la siguiente dirección de correo electrónico: [jmsoto@ideaconsultores.com](mailto:jmsoto@ideaconsultores.com)

Si usted acepta participar en el proyecto, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

Consentimiento para su participación en la Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro 2022

Su firma indica su aceptación para participar voluntariamente en el presente estudio.

Nombre del Participante:	
Firma:	Fecha:

Nombre del Entrevistador:	
Firma:	Fecha:

Nombre del Testigo:	
Firma:	Fecha:



## Cuestionario

### Direcciones Estatales de la Unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro

IDEA Consultores es la empresa encargada de realizar la “**Evaluación de Procesos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro**”, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación que emiten conjuntamente la SHCP y el Coneval, y demás normatividad aplicable.

Esta evaluación tiene como objetivo: *Realizar un análisis sistemático de la gestión operativa del Programa que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivos del Programa. Así como, hacer recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.*

Los hallazgos encontrados nos permitirán realizar propuestas de mejora en la operación del programa; Por lo anterior, agradecemos de antemano su aceptación a responder este cuestionario, toda vez que la información que nos provea será un insumo valioso para la consecución de los objetivos de la evaluación.

Sus datos personales, así como toda la información que usted nos proporcione, serán tratados de forma absolutamente confidencial, conforme a los protocolos de investigación y a la normativa federal aplicable.

Favor de llenar los datos relativos a su cargo:

Datos del entrevistado (Confidencial)	
Nombre:	
Puesto:	
Antigüedad en el puesto:	
Antigüedad en gobierno federal:	
Correo electrónico:	

### Caracterización de la Dirección Estatal

- De manera muy breve nos podría indicar: ¿qué actividades se realizan en esta Dirección Estatal? ¿Cómo está compuesta la Dirección Estatal? ¿Con qué recursos operan?

Asunto	Respuesta
--------	-----------

Actividades principales (Enliste al menos 5 actividades que resuman la operación del programa en la entidad)	
Número de auxiliares – Señale si tiene vacantes	
Número de Mentores de la Nación – Señale si tiene vacantes	
Número de Mentores de Reforzamiento territorial – Señale si tiene vacantes	
¿La Dirección Estatal cuenta con una oficina física para el desarrollo de sus actividades?	
Número de teléfonos celulares destinados a la operación (que no sean propiedad del personal o de los Mentores)	
Número de computadoras utilizadas en la operación (que no sean propiedad del personal o de los Mentores)	
Vehículos (que no sean propiedad del personal o de los Mentores)	
Número de Modems para la operación remota (que no sean propiedad del personal o de los Mentores)	

2. ¿En qué grado considera usted que participa la Dirección Estatal en la determinación de metas para el programa?
- Muy alto.** *“Nosotros somos quienes para efecto práctico determinamos las metas del Programa para nuestro estado”*
  - Alto.** *“Nosotros tenemos una gran influencia en las metas que se determinan en el Programa”*
  - Bajo.** *“Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal determinando metas”*
  - Muy bajo.** *“Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la determinación de metas”*

3. ¿En qué grado considera que se da el involucramiento de la Dirección Estatal en la planeación y programación de actividades y de recursos?
  - a. **Muy alto.** *“Nosotros somos quienes para efecto práctico decidimos las actividades de la Dirección y decidimos con qué recursos operar”*
  - b. **Alto.** *“Nosotros tenemos una gran influencia en la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”*
  - c. **Bajo.** *“Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal para la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”*
  - d. **Muy bajo.** *“Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la planeación de actividades y en la decisión de recursos para operar”*
  
4. ¿En qué grado participa la Dirección Estatal en las actividades de concertación, es decir en la consolidación de alianzas locales o regionales, colaborar con otros actores y determinar el rumbo del Programa en territorio?
  - a. **Muy alto.** *“Nosotros somos quienes para efecto práctico vemos la cooperación local y establecemos el rumbo del Programa en el estado”*
  - b. **Alto.** *“Nosotros tenemos una gran influencia en la cooperación local y en el rumbo del Programa en el estado”*
  - c. **Bajo.** *“Aunque participamos, nosotros no somos el actor principal para la cooperación local y el rumbo del Programa en el estado”*
  - d. **Muy bajo.** *“Nosotros tenemos una influencia muy baja o nula en la cooperación local y el rumbo del Programa en el estado”*
  
5. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre la planeación, como es la determinación de metas, programación de actividad y recursos, cooperación local y el rumbo del Programa en el estado?

(pregunta abierta)

6. Además de los esfuerzos y recursos de nivel central, ¿cómo difunden de manera particular el Programa en su estado? ¿Cómo adecuan las estrategias generales al entorno particular de su estado? ¿Qué hacen para hacer la difusión con grupos poblacionales especiales de su estado?

(pregunta abierta)

7. De acuerdo con su experiencia ¿Qué tan adecuadas considera que son las estrategias de difusión para el éxito del Programa?
- a. **Muy alta.** *“Las estrategias de difusión son totalmente las adecuadas para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - b. **Alto.** *“Aunque puedan mejorar, en general las estrategias de difusión son las adecuadas para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - c. **Baja.** *“Aunque algunas estrategias de difusión sean las adecuadas, en general no son las mejores para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - d. **Muy baja.** *“En general, puede decirse que la mayor parte de las estrategias de difusión no son las mejores para lograr el éxito del Programa en el estado”*
8. En general ¿Cómo valora la suficiencia de los recursos de difusión para el éxito del Programa?
- a. **Muy alta.** *“Los recursos para la difusión son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - b. **Alto.** *“Aunque lleguen a faltar, los recursos para la difusión son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - c. **Baja.** *“Aunque haya algunos recursos para la difusión, en general no son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”*
  - d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los recursos para la difusión no son suficientes para lograr el éxito del Programa en el estado”*
9. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre la estrategia y los recursos para la difusión?

(pregunta abierta)

10. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la solicitud de apoyos por parte de los jóvenes o para su incorporación al Programa?
- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”*
  - b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”*
  - c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”*
  - d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para que los jóvenes se incorporen fácilmente al Programa”*
11. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la solicitud de los Centros de Trabajo para incorporarse al Programa?

- a. **Muy alta.** Los procesos son totalmente adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- b. **Alto.** Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- c. **Baja.** Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa
- d. **Muy baja.** Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para que los Centros de Trabajo se incorporen fácilmente al Programa

12. Hablando particularmente de la Plataforma Digital, ¿cómo es su accesibilidad, utilidad y amigabilidad?

- a. **Muy alta.** *“La Plataforma Digital es totalmente adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- b. **Alto.** *“Aunque pueda mejorar, en general la Plataforma Digital es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- c. **Baja.** *“Aunque algunas cosas funcionen bien, en general la Plataforma Digital no es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*
- d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, la Plataforma Digital no es adecuada para soportar las operaciones del Programa”*

13. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre los procesos y los tiempos para solicitar o incorporarse al Programa por parte de los jóvenes y los Centros de Trabajo?

(pregunta abierta)

14. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre la Plataforma Digital?

(pregunta abierta)

15. En su experiencia ¿Qué tan eficiente o idóneo es el procedimiento de revisión y validación documental de la inscripción de los jóvenes en el Programa?

- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”*
- b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”*

- c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”*
  - d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para calificar las solicitudes y aceptar a los jóvenes en el Programa”*
16. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso y los tiempos de revisión y validación documental de los jóvenes aprendices previo o durante su proceso de vinculación en el programa?

(pregunta abierta)

17. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para dispersar o entregar las becas o los apoyos del Programa?
- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”*
  - b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”*
  - c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”*
  - d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para entregar los apoyos o becas del Programa”*
18. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso y los tiempos para entregar los apoyos o becas del Programa? ¿Cuáles han sido los principales problemas que han enfrentado para la entrega de tarjetas?

(pregunta abierta)

19. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para la verificación de los Centros de Trabajo, así como su duración?
- a. **Muy alta.** *“Los procesos y su duración son totalmente adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo?”*
  - b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos y su duración en general son adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*
  - c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos y su duración no son los más adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*
  - d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos y su duración no son los más adecuados para la verificación de los Centros de Trabajo”*

20. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso y los tiempos para la verificación de los Centros de Trabajo? ¿Qué problemas de recursos o de procesos han tenido para cumplir con las metas de verificación de Centros de Trabajo?

(pregunta abierta)

21. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo?

- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*
- d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo”*

22. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso y tiempos que toma el vincular a los jóvenes con los Centros de Trabajo?

(pregunta abierta)

23. ¿Qué problemas, observaciones o recomendaciones tiene sobre los servicios de salud y del IMSS que deben recibir los jóvenes?

(pregunta abierta)

24. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad del procedimiento de supervisión verificación y monitoreo de los aprendices?

- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operación del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”*
- b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”*



- c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa, es decir el funcionamiento de los Planes de Capacitación y la participación activa de los jóvenes en sus Centros de Trabajo”*
- d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para monitorear a los jóvenes y supervisar las operaciones del Programa”*

25. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso y recursos para la supervisión de las actividades que permita dar seguimiento a los Planes de Capacitación o de actividades de los Centros de Trabajo?

(pregunta abierta)

26. ¿En una escala de porcentaje del 0 al 100, en qué medida se ha realizado al menos una visita de supervisión a los Centros de Trabajo en su entidad? – Es decir 100% si en su totalidad los Centros de Trabajo han recibido al menos una visita de supervisión por parte del personal operativo.

Respuesta:

27. ¿Qué tanta es la efectividad, eficiencia o idoneidad de los procesos relacionados con la contraloría social y satisfacción de usuarios?

- a. **Muy alta.** *“Los procesos son totalmente adecuados para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”*
- b. **Alta.** *“Aunque puedan mejorar, los procesos en general son adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”*
- c. **Baja.** *“Aunque algunos procesos funcionen bien, en general los procesos no son los más adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”*
- d. **Muy baja.** *“Sin lugar a dudas, los procesos no son los más adecuados para para la contraloría social, la atención de quejas y la satisfacción de usuarios”*

28. ¿Qué observaciones y recomendaciones tiene sobre el proceso, las estrategias y los recursos relacionados con la contraloría social y la satisfacción de los usuarios?

(pregunta abierta)

29. Desde su visión ¿Cuáles son aquellos procesos o procedimientos que podrían mejorarse para facilitar la operación del programa en la entidad?

(pregunta abierta)



30. Desde su visión, identifica alguna buena práctica que han implementado en la entidad para mejorar la operación.  
(pregunta abierta)

## Anexo XII. Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación

<b>Ficha técnica con los datos generales de la instancia evaluadora y el costo de la evaluación</b>	
• Nombre de la instancia evaluadora:	Consultores en Innovación, Desarrollo y Estrategia Aplicada, S.C.
• Nombre del coordinador de la evaluación:	Coordinador Jorge Mario Soto Romero  Coordinador Técnico Víctor Aramburu Cano
• Nombres de los principales colaboradores:	Consultores especializados Tomás Orozco La Roche (administrador de proyecto y consultor líder) María Eugenia Serrano Diez José Antonio Cervantes Gómez María Magdalena Santana Salgado Pedro Iniesta Medina Magda Rocío Aparicio Cedillo Sergio Iván Velarde Villalobos Juan Aguilar Velázquez
• Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Unidad de Jóvenes Construyendo el Futuro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
• Nombre del titular de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:	Quiahuitl Chávez Domínguez Titular de la Unidad de Jóvenes Construyendo el Futuro
• Forma de contratación de la instancia evaluadora:	Invitación Nacional a Cuando Menos Tres Personas
• Costo total de la evaluación:	\$ 1,206,896.55. Un millón doscientos seis mil, ochocientos noventa y seis pesos 55/100 M.N. (Monto sin IVA)

	\$1,400,000. Un millón cuatrocientos mil pesos 00/100 M.N. (Monto con IVA).
• Fuente de financiamiento:	Recursos Públicos