

TALLER “TE LLEVO DE LA MANO” PARA RESPONSABLES DE CENTROS DE TRABAJO

Guía ABC para responsables de
centros de trabajo

2 DE MAYO

Introducción

1) La situación de los jóvenes en México y el proyecto Jóvenes Construyendo el Futuro.....5

- a. Los jóvenes en México: situación actual5
- b. Qué es el programa Jóvenes Construyendo Futuro5
- c. Beneficios del programa: todos ganamos5

2) Las empresas en México y su participación en el programa JCF.....7

3) Actores y procesos del programa: ¿cómo participo?.....8

- a. Actores8
- b. Procesos.....9
- c. Tabla de actividades y responsabilidades de los responsables de centros de trabajo.....9
- d. Diagrama de puntos relevantes11

4) Las tres etapas o momentos del programa: ¿a qué me comprometo?.....15

- 1. Antes de recibir al becario: preparación.....15
- 2. Durante la capacitación en la empresa: tutoría y acompañamiento16
- 3. Para finalizar: el reconocimiento y la certificación17

5) El responsable o enlace del programa como líder de tutores y becarios.....18

- a. ¿Cuál es mi papel? Ser un líder que inspire a los participantes de JCF en la empresa e impulse la transformación positiva de los becarios.....18
- b. ¿Qué debo hacer para cumplir mi papel?.....19

6) Actividades para iniciar el proceso. ¿Cómo empiezo?.....20

- a. Registro de la empresa en la plataforma.....20
- b. Proceso de validación de los becarios.....21
- c. Registro del becario en la empresa.....22
- d. Proceso de inducción del becario.....23
- e. Diagnóstico inicial.....24

7) El plan de capacitación en el centro de trabajo25

- a. ¿Cómo elaboro un plan de capacitación inicial o de registro (PCR)?.....25

b. ¿Cómo elaboro un plan de capacitación extendido (PCE)?.....	27
c. Reflexiones sobre las dimensiones de la capacitación	34

8) ¿Cómo es la tutoría?36

Instrumento de evaluación para identificar tutores.....	38
a. Principios básicos de la tutoría.....	39
b. Actitudes, hábitos y habilidades socioemocionales del tutor.....	39
c. Cómo promover la reinserción al estudio	40
d. El plan de vida como eje para el desarrollo personal y laboral.....	40

9) ¿Cómo se va a evaluar?.....40

a. La coevaluación becario/tutor	41
b. La coevaluación en la plataforma	41
c. La evaluación del aprendizaje a partir del plan de capacitación.....	44
d. La importancia de retener al becario	45
e. Otras formas de evaluación: el tutor, el programa de capacitación, las habilidades.....	46

10) Certificación y reconocimiento46

a. ¿Qué tipos de reconocimiento hay en el programa JCF?.....	46
b. Articular el plan de capacitación y la certificación de competencias técnicas.....	50

11) Portafolio de empleabilidad50

a. La empleabilidad y el programa JCF.....	50
b. ¿Qué es un portafolio de empleabilidad y para qué integrarlo?.....	50
c. ¿Cómo integrar el portafolio de empleabilidad?.....	51

12) ¿Qué resultados espero?.....51

a. Tasa de terminación del programa y otros indicadores.....	51
b. Documentar casos de éxito	52
c. Transformar las historias de vida de los jóvenes.....	52

13) Trece recomendaciones para el éxito del programa.....53

14) ¿Cómo reporto un problema?54

INTRODUCCIÓN

Combinar las generaciones adultas con las jóvenes es igual a unir fuerza con sabiduría.

BRETT HARRIS

La implementación del programa federal Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF) es un gran reto para todos los actores involucrados. Con el fin de facilitar este proceso, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), por medio de su área de educación, ha elaborado una serie de documentos que buscan complementar los materiales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). Uno de los productos más importantes de este esfuerzo del CCE es la “Guía ABC para el programa JCF”, la cual ofrece un panorama general del mismo. La presente guía se basa en aquella —en la versión del 12 de marzo de 2019—, pero, como su nombre lo indica, está destinada específicamente a los responsables o enlaces de los centros de trabajo.

Ambas guías se basan en los lineamientos, documentos oficiales y procesos del programa vigentes al 12 de febrero de 2019. Por tratarse de un programa de nueva creación, es posible que algunos de estos documentos normativos se ajusten conforme vaya avanzando el proceso de capacitación y se vayan incorporando nuevos becarios y empresas.

Además de ser un programa muy atractivo para las empresas, Jóvenes Construyendo el Futuro es una oportunidad extraordinaria para jóvenes que, por diferentes circunstancias, no han podido concluir su educación, no tienen trabajo o no han logrado diseñar un plan de vida que les permita tomar buenas decisiones.

Meg Jay, en su libro *La década decisiva*, habla de la importancia que tiene para los jóvenes la toma de decisiones positivas en la década previa a los 30 años. Según esta psicóloga, las decisiones que tomamos en esta etapa acerca de nuestros estilos de vida, hábitos, intereses productivos, sexualidad y conductas de riesgo nos afectan durante el resto de nuestras vidas.¹ En el mismo sentido, Steven Mintz considera que los errores que se cometen de los 18 a los 28 años tienen consecuencias determinantes en las siguientes décadas. Para este autor, los estudiantes deben tener experiencias que les permitan dimensionar la vida adulta en contextos sociales diversos —entre ellos el trabajo— y que los motiven a aprender y formar vínculos sociales.²

En la guía se tratan estos temas —y muchos más— con la intención de apoyar a los distintos actores involucrados en el programa, incluyendo al responsable de JCF en la empresa, el tutor de los jóvenes becarios y aquellos que se encarguen de administrar el paso de los jóvenes por la empresa a lo largo de los 12 meses que dura el programa.

Adicionalmente, la guía ofrece recursos para orientar a los jóvenes de forma que, mediante el auto-estudio, puedan fortalecer sus competencias socioemocionales y técnicas; retomar su preparación académica; y crear un portafolio de empleabilidad que refleje sus nuevas habilidades y les permita obtener un empleo en el futuro.

Estamos seguros de que esta guía será un valioso elemento de apoyo para las empresas que generosamente han abierto sus puertas a los jóvenes y, así, buscan construir un mejor futuro para México.

¹ Meg Jay, *La década decisiva*, trad. de Almudena Ligerio Riaño, Madrid, Asertos, 2016.

² Steven Mintz, *The prime of life: A history of modern adulthood*, Cambridge, Harvard University Press, 2015.

1) LA SITUACIÓN DE LOS JÓVENES EN MÉXICO Y EL PROYECTO JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO

a. Los jóvenes en México: situación actual

Actualmente, México tiene un bono demográfico: la población de jóvenes en edad de trabajar es más grande que la población dependiente y, por tanto, hay mayor potencial productivo. Sin embargo, esta situación no se ha sabido aprovechar. En los últimos años, la formación laboral para los jóvenes de entre 18 y 29 años ha sido escasa, al igual que su incorporación al trabajo formal. Tampoco se han establecido condiciones que permitan a la población joven ocuparse y desarrollarse.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), México está entre los países con uno de los porcentajes más altos de población joven que no trabaja, estudia ni recibe algún tipo de capacitación. Este porcentaje –22 % del total de la población joven– es muy superior al promedio de la OCDE, que es de 15 %. Cabe resaltar que, de estos jóvenes, casi nueve de cada diez están en condiciones de pobreza, lo que los hace aún más vulnerables. A pesar de ello, todavía es posible implementar medidas que ayuden a revertir esta situación y contribuyan al desarrollo del país.

b. Qué es el programa Jóvenes Construyendo Futuro

El programa Jóvenes Construyendo Futuro busca crear las condiciones necesarias para que 2 300 000 jóvenes de entre 18 y 29 años participen en los procesos económicamente productivos de la sociedad mexicana y, de esa manera, contribuyan a construir un México que los reconozca y los incluya.

Los objetivos principales del programa JCF son los siguientes:

- I. Integrar a jóvenes en actividades de **capacitación en el trabajo** y, así, dotarlos de habilidades para una vida mejor.
- II. Alejar a los 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.
- IV. Incluir al sector privado en las actividades de responsabilidad social para el desarrollo productivo de los jóvenes.

c. Beneficios del programa: todos ganamos

Los jóvenes becarios obtendrán los siguientes beneficios:

I. Capacitación en condiciones reales de trabajo. Por un periodo máximo de doce meses, el becario adquirirá o fortalecerá habilidades técnicas y socioemocionales. Los materiales e insumos necesarios para llevar a cabo las actividades no tendrán ningún costo para el becario.

II. Beca por un monto de \$3 600.00 (tres mil seiscientos pesos 00/100 M.N.) que la STPS entregará a los becarios cada mes de forma individual. El importe se otorgará de manera igualitaria entre mujeres y hombres, con base en los parámetros que establecen los Lineamientos del programa y de acuerdo con el presupuesto de egresos del ejercicio vigente.

III. Seguro médico, proporcionado por la STPS, que cubrirá accidentes, enfermedades, maternidad y riesgos de trabajo durante el periodo de permanencia del becario en el programa. Se otorgará por medio del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

IV. Constancia de capacitación que describirá la capacitación que se recibió y las habilidades que se desarrollaron durante la permanencia en el programa.

Adicionalmente, todos los participantes de JCF recibirán algún tipo de beneficio, lo que promoverá una gestión conjunta que impulse el desarrollo del país:

Jóvenes

Recibirán capacitación para el trabajo, habilidades para la vida, experiencia laboral y oportunidades para continuar con su formación académica, lo que facilitará su incorporación a un empleo en el futuro.

Centros de trabajo

Podrán desarrollar programas específicos de capacitación para el trabajo, lo cual les permitirá formar y seleccionar a los trabajadores ideales para su empresa u organización.

Empresas

Podrán incrementar su productividad con jóvenes mejor capacitados para el trabajo y mejor preparados académicamente.

Tutores

Mejorarán en la preparación y la conducción de procesos y actividades de formación y capacitación para los jóvenes beneficiarios, así como para el personal de la empresa u organización.

Sociedad

Podrá tener una mejor calidad de vida mediante la ocupación de la población juvenil y la consecuente disminución de conductas antisociales.

Gobierno

Dará cumplimiento a sus propósitos de brindar mayor bienestar a la población e impulsar la formación y la educación de los jóvenes.

2) LAS EMPRESAS EN MÉXICO Y SU PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA JCF

Para cumplir con los objetivos del programa, se ha planteado que los becarios se distribuyan en diferentes sectores. La intención es que aproximadamente 1 600 000 jóvenes –70 % de los participantes en JCF– se incorporen a empresas y organismos del sector privado; 460 000 jóvenes –20 %– a entidades gubernamentales; y el 10 % restante –alrededor de 230 000 becarios– a organizaciones de la sociedad civil (OSC).

La concentración de los jóvenes becarios en el sector privado se debe al papel de las empresas del país como generadoras de empleo y motores de desarrollo económico y social. Independientemente de su giro o sector, todas las empresas –micro, pequeñas, medianas, grandes y multinacionales– contribuyen en gran medida a la economía de México.

Se estima que poco más del 99.8% de la economía nacional tiene lugar en las micro, pequeñas y medianas empresas.

DATOS DE EMPRESAS EN MÉXICO Número total de establecimientos: 5 654 014 Personas ocupadas: 29 642 421
TAMAÑO DE ESTABLECIMIENTOS POR PERSONAL OCUPADO

NÚMERO DE TRABAJADORES	EMPRESAS %
MENOS DE 10	94.3
MÁS DE 10 Y MENOS DE 50	4.7
MÁS DE 50 Y MENOS DE 250	0.8
MÁS DE 250	0.2
TOTAL	100

FUENTE: Resultados Censo Económico 2014, Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática

Es importante mencionar que, en apoyo a la labor individual de las empresas, en México hay diferentes cámaras, asociaciones y consejos que las agrupan a nivel nacional y local. Están, por ejemplo, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), el Consejo Mexicano de Negocios (CMN, antes Consejo Mexicano de Hombres de Negocios), la Confederación Patronal de la República Mexicana (CO-PADEMEX), la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y la Asociación de Bancos de México (ABM). Estos organismos, junto con otras cámaras organizadas por tipo de industrias o servicios, han fortalecido la representatividad empresarial y la generación de sinergias institucionales.

Ahora bien, las empresas tienen un papel que va más allá de la creación de riqueza, la atracción de inversiones y la

obtención de utilidades. Sus acciones tienen consecuencias en numerosos ámbitos, desde el medio ambiente hasta las vidas de sus empleados y sus familias. Por tanto, es necesario que, en su planeación estratégica y orientación de negocios, siempre tengan presente la responsabilidad y el compromiso social.

Entre otras cosas, una empresa socialmente responsable procura que sus acciones productivas sean sustentables y sostenibles; identifica a los grupos poblacionales que puede beneficiar o afectar; y también diseña estrategias para ayudar a las futuras generaciones.

Tener una estrategia de responsabilidad social se considera una ventaja comparativa para cualquier empresa, pues los beneficios son muchos:

- Contribución al desarrollo de la comunidad y el bienestar de la población.

- Difusión y posicionamiento ante la comunidad.
- Mejora de las relaciones con autoridades y ciudadanos.
- Aumento en la capacidad de recibir apoyos financieros mediante su reconocimiento como empresa socialmente responsable.
- Mejora de su imagen corporativa y reputación entre competidores.
- Mayor formación del equipo de trabajo de la empresa.

Aunado a esto, mediante acciones de responsabilidad social se puede generar una sinergia entre gobierno, empresas y comunidad que fortalezca los esfuerzos por solucionar problemas sociales comunes a todos.

La STPS otorgará una distinción a las empresas que participen en el programa, reconociendo a los centros de trabajo como Empresas con Compromiso Social. La coordinación del programa JCF dará a conocer el procedimiento y los tiempos relacionados con dicha distinción. Sin duda, esto permitirá a las empresas fortalecer su imagen ante la sociedad y su responsabilidad social con los jóvenes. Al participar en el programa, se podrán identificar como espacios de formación, crecimiento e inclusión.

3) ACTORES Y PROCESOS DEL PROGRAMA: ¿CÓMO PARTICIPO?

a. Actores

Becario

Joven de entre 18 y 29 años, dispuesto y comprometido con recibir capacitación para el trabajo en una empresa, organismo o institución.

Centro de trabajo (CT)

Empresa, persona física, organización social o institución pública que se compromete a capacitar y formar a jóvenes beneficiarios del programa.

Dentro del centro de trabajo una figura clave es el responsable del centro, que tendrá la tarea de coordinar la implementación del programa al interior del CT.

STPS

Institución que opera el programa, registra centros de trabajo y becarios, otorga becas y valida las certificaciones de los jóvenes.

Tutor del CT

Responsable designado en el centro de trabajo para capacitar a los jóvenes con el fin de que desarrollen habilidades técnicas y socioemocionales que contribuyan a su inclusión social y laboral.

Las actividades que realizarán los centros de trabajo (CT) son indispensables para que el programa JCF se implemente de forma exitosa y, así, genere las condiciones necesarias para que los jóvenes desarrollen sus capacidades y habilidades.

b. Procesos

Éstos son los principales procesos que se requieren para llevar a cabo el programa JCF:



Estos procesos se describen más adelante con mayor detalle.

c. Tabla de actividades y responsabilidades de los responsables de centros de trabajo

Actividades de la empresa/centro de trabajo (CT)

El responsable en el centro de trabajo es la persona encargada de:

- Formalizar su participación en el programa JCF al completar su inscripción.
- Identificar y seleccionar al tutor (o los tutores) considerando el interés del personal y de acuerdo con los criterios y el perfil que se sugieren.
- Definir, registrar y administrar los centros de trabajo y los tutores dentro de la empresa y elaborar los planes de capacitación correspondientes.
- Dar a los tutores una breve introducción al programa y describir y explicar sus funciones.
- Gestionar un primer encuentro con el joven aspirante, explicarle el plan de capacitación y aceptarlo o rechazarlo por medio de la plataforma evitando cualquier tipo de discriminación.
- Proporcionar al tutor la Guía para llevar a cabo la capacitación.
- En la medida de lo posible, proveer capacitación presencial a los tutores.

- Informar al tutor sobre el espacio físico, la infraestructura, el material y el equipo necesarios para que el becario pueda recibir la capacitación en el trabajo.
- Verificar que el becario cumpla con el perfil adecuado para el desarrollo del plan de capacitación.
- Dar de baja a los becarios que incumplan con las obligaciones que establecen el programa (asistencia, reglamento interno) y el plan de capacitación y notificar a la STPS en los formatos correspondientes, conservando la evidencia de las causas para cualquier aclaración posterior.
- Elaborar la constancia de capacitación personalizada de la empresa que indique el plan de capacitación en que participó el becario, el tiempo que duró el programa y las habilidades que adquirió.
- Proporcionar a la coordinación nacional del programa, por medio de la plataforma, la información necesaria para que la STPS pueda elaborar la constancia de capacitación.
- Monitorear que tutores y becarios cumplan con los requerimientos del programa.
- Mantener comunicación con la STPS mediante la plataforma y compartir la información relevante con los becarios.

Responsabilidades de la empresa/ centro de trabajo (CT)

- Llevar el control del proceso de capacitación, que incluye registrar y monitorear la asistencia y la puntualidad de tutores y becarios.
- Garantizar espacios seguros para la capacitación de becarios y tutores.
- Proporcionar el espacio, el personal, la infraestructura, el material y el equipo necesarios y adecuados para el desarrollo de la capacitación en el trabajo.
- Promover un ambiente laboral apropiado para el correcto desarrollo de la capacitación en el trabajo.
- Atender oportunamente situaciones que pudiesen comprometer la seguridad (física y psicológica) de becarios y tutores, así como el logro de los objetivos de la capacitación.
- Supervisar que los procesos de capacitación, evaluación y certificación se desarrollen de forma adecuada y conforme a los planes de capacitación y de trabajo.
- Motivar al tutor para que realice un buen trabajo de capacitación con sus becarios, brindándoles un acompañamiento personalizado de calidad durante su estancia en el centro de trabajo.
- Motivar al becario para que lleve a cabo, por su cuenta, las actividades y los ejercicios para el fortalecimiento de sus habilidades socioemocionales.

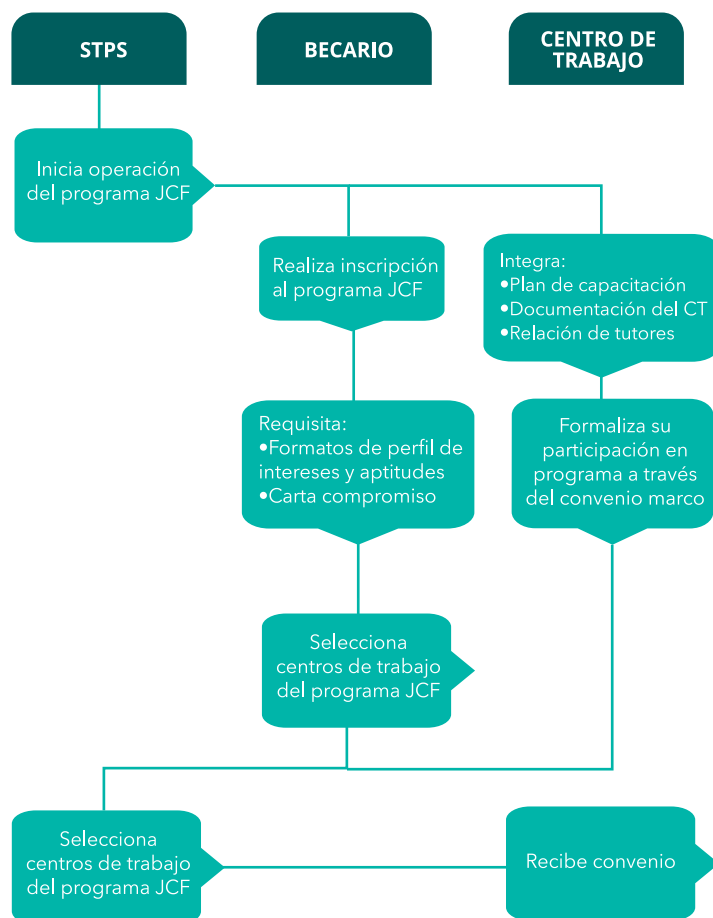
- Apoyar a los tutores en las capacitaciones y en la elaboración de documentos que acrediten los conocimientos y las habilidades que adquieran los becarios.
- Promover el establecimiento de redes de comunicación permanentes con becarios y tutores para que la empresa pueda orientar el proceso, aprovechando las aplicaciones disponibles para ello
- Reportar cualquier anomalía o incidencia que surja en el desarrollo del programa.
- Solicitar la baja del becario en la plataforma correspondiente en caso de que la situación lo amerite, de acuerdo con los criterios establecidos en el programa.
- Solicitar cambios, dar de alta o baja a tutores y monitorear datos en la plataforma de JCF, con el propósito de mantener actualizada la información.

Los lineamientos de operación del programa JCF establecen obligaciones precisas de los centros de trabajo.

d. Diagrama de puntos relevantes

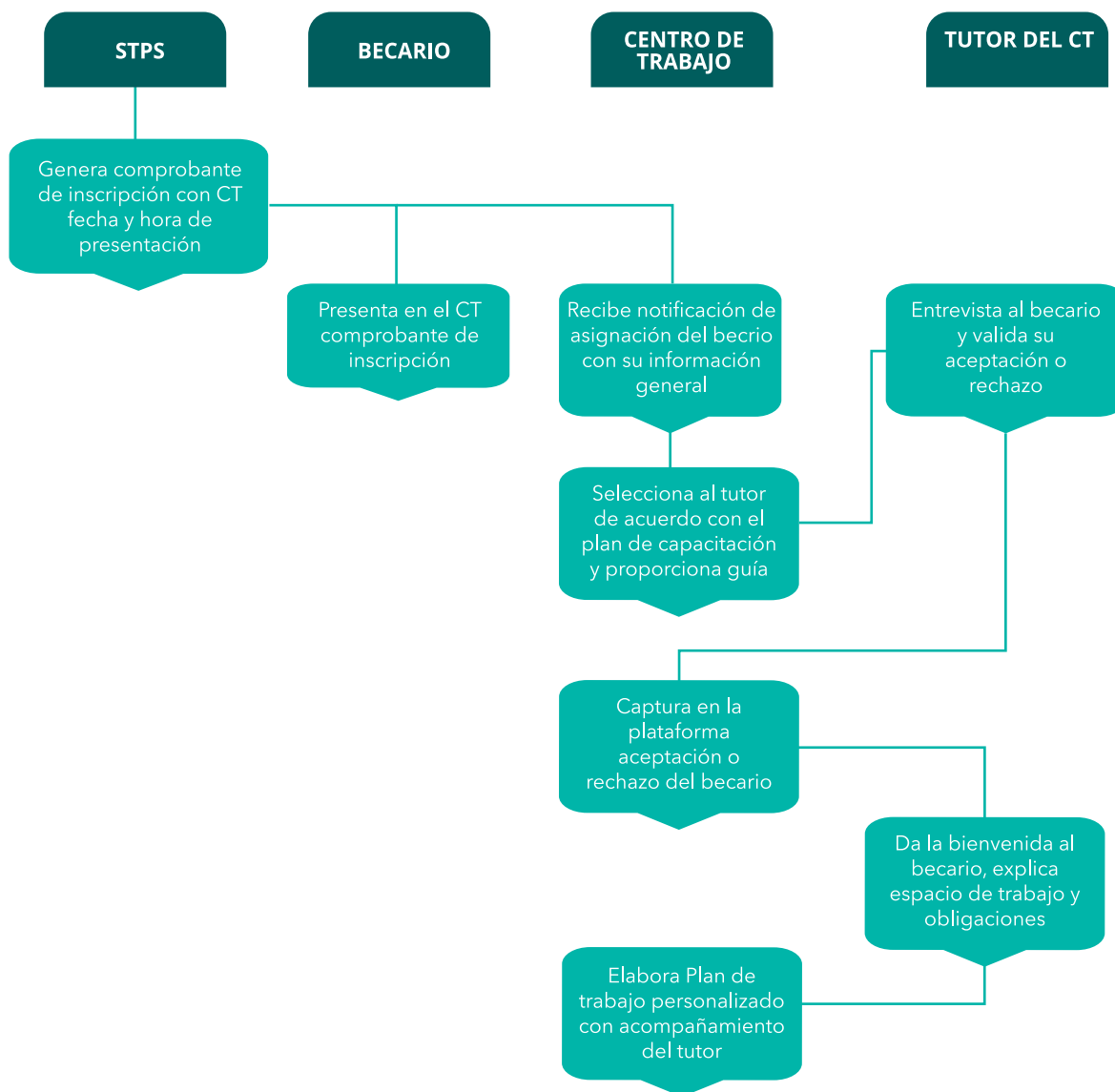
Los siguientes diagramas de flujo esquematizan las principales actividades que deben llevarse a cabo en la implementación del programa JCF. En particular, se detallan aquellas acciones que los CT deben realizar para cumplir con los lineamientos de operación del programa y obtener los mejores resultados posibles.

1. REGISTRO, INSCRIPCIÓN Y FORMALIZACIÓN



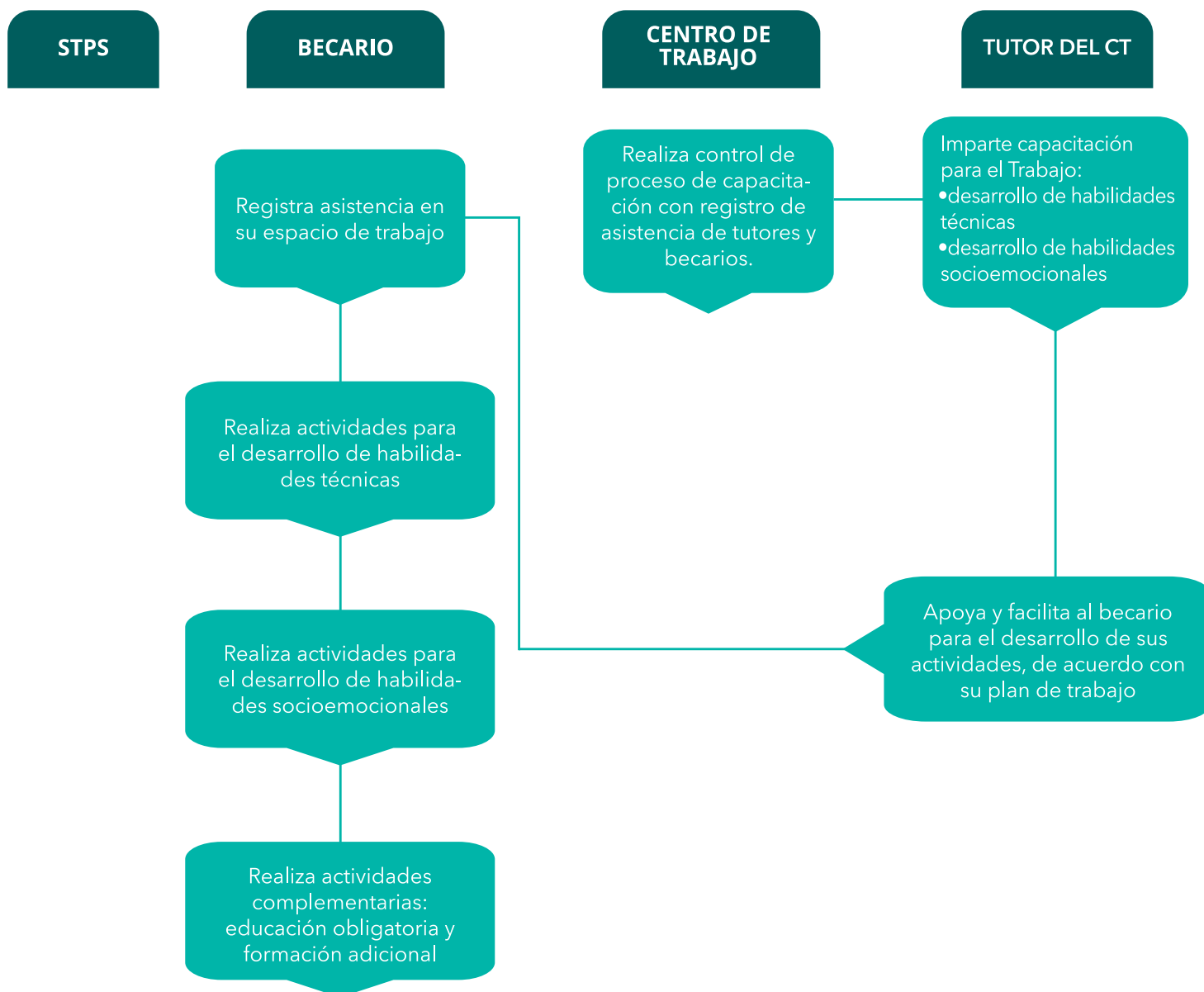
En una primera etapa, la empresa deberá integrar la documentación que se requiere para el programa JCF, seleccionar los centros de trabajo, elaborar los planes de capacitación que ofrecerá a los becarios y designar tutores para la capacitación. La empresa podrá entonces formalizar el convenio de adhesión a JCF e iniciar su participación en el programa. Una vez que la coordinación nacional del programa haya revisado y validado la información, se asignarán los becarios que correspondan a cada empresa o centro de trabajo.

2. INICIO DE LA CAPACITACIÓN



Para iniciar la etapa de capacitación, el centro de trabajo deberá seleccionar al tutor que capacitará a cada becario asignado a la empresa. El tutor, junto con el responsable del CT, se encargará de encabezar el primer encuentro, dar la bienvenida a los becarios, mostrarles el espacio de trabajo y explicarles sus tareas y obligaciones. Con base en el primer encuentro, el tutor deberá informar al responsable del CT si el becario cuenta con el perfil mínimo requerido para cumplir con el plan de capacitación y si el joven confirmó su interés en el mismo para, de esta manera, formalizar su ingreso al programa. El tutor integrará con cada uno de los becarios un plan de trabajo personalizado, el cual guiará las actividades del joven durante los 12 meses de capacitación (la integración del plan personalizado podrá ser un proceso de entre uno y tres meses).

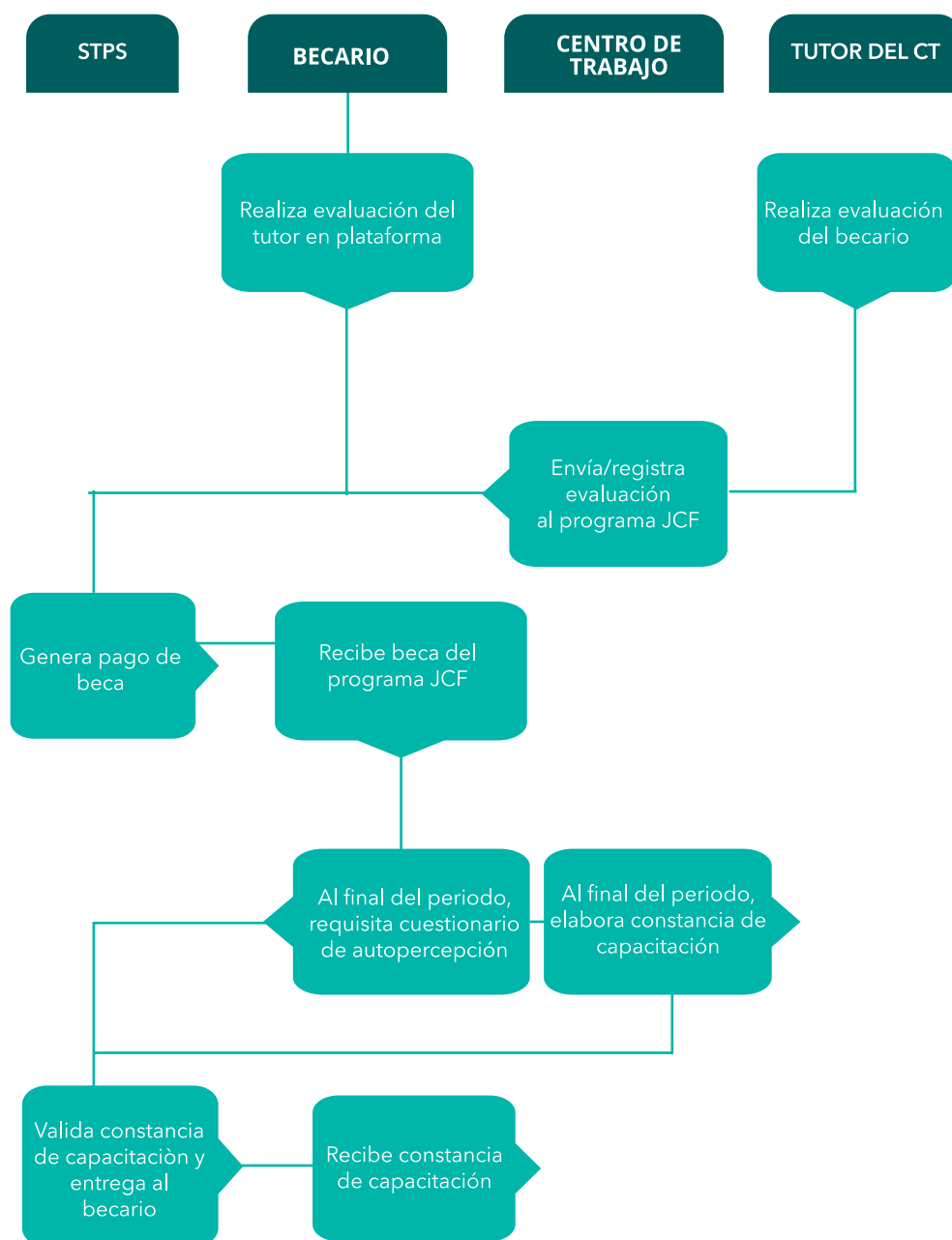
3. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN



El centro de trabajo deberá utilizar los registros y formatos necesarios para controlar la asistencia y asegurarse de que becarios y tutores cumplan con sus responsabilidades durante el proceso de capacitación. Adicionalmente, el CT deberá dar seguimiento a los resultados que se esperan de los becarios según lo que se haya establecido en el plan de capacitación.

El tutor se encargará de capacitar al becario para que éste desarrolle habilidades técnicas y deberá ayudarlo a fortalecer sus habilidades socioemocionales. Como complemento, el tutor también deberá motivar al becario para que concluya sus estudios formales y lo orientará en la adquisición de habilidades que el becario mismo haya incluido en su plan de desarrollo personalizado.

4. EVALUACIÓN, BECA Y CERTIFICACIÓN



Al finalizar cada mes, el tutor y el becario deberán realizar una coevaluación en la plataforma del programa. Esta coevaluación sirve principalmente para promover la responsabilidad y el sentido de logro entre tutores y becarios. También permite verificar la permanencia de los jóvenes en el programa y el apego del tutor a lo establecido en el plan de capacitación. El CT deberá monitorear este proceso e intervenir en caso de ser necesario para apoyar al tutor y/o al becario.

Una vez terminado el periodo de la capacitación, el centro de trabajo elaborará la constancia de capacitación y la enviará al programa JCF para su validación y posterior entrega al becario. Es deseable que el CT, en coordinación con el tutor, promueva procesos de certificación de competencias rigurosos.

4) LAS TRES ETAPAS O MOMENTOS DEL PROGRAMA: ¿A QUÉ ME COMPROMETO?

El centro de trabajo y el tutor adquieren el compromiso de capacitar a los jóvenes en las habilidades –tanto técnicas como socioemocionales– que establezca el plan de capacitación en un ambiente real de trabajo. Así, los becarios adquirirán la experiencia, las herramientas y las competencias necesarias para desarrollarse adecuadamente en el mercado laboral. Para que este proceso sea exitoso, es fundamental que el centro de trabajo y el tutor se comprometan a brindar la mejor experiencia de capacitación posible. Si bien algunas de las actividades que se mencionan en este y otros apartados no son responsabilidad directa del responsable del centro de trabajo, es importante que las conozca para poderlas dirigir y verificar que se ejecuten de forma correcta.

De acuerdo con lo que señalan los lineamientos de operación, a continuación, se presentan tres momentos importantes para la labor de los centros de trabajo y los tutores.

1. Antes de recibir al becario: preparación

Las actividades de preparación son, principalmente, responsabilidad del centro de trabajo. El CT es el encargado de diseñar y establecer los planes de capacitación y, en cuanto se le asigne un becario, también debe especificar cuál será el espacio de trabajo e identificar al tutor más adecuado para el becario. Las actividades de preparación, previas al inicio de la capacitación, son las siguientes:

Tipos de capacitación

Al registrarse en la plataforma de JCF, especificar el tipo de capacitación que se ofrecerá. Se debe identificar a qué áreas del conocimiento corresponde la capacitación (elegir del menú), el número de jóvenes que puede aceptar el CT, el perfil de los becarios y si el trabajo es compatible con algún tipo de discapacidad.

Espacio seguro

Asegurarse de que los espacios y las condiciones físicas en que ocurrirá la capacitación sean seguras. Se debe estar al día en el cumplimiento de reglas de seguridad y se pueden realizar inspecciones presenciales de las instalaciones.

Plan de capacitación

Complementar el registro en línea con la información general que integra el plan de capacitación inicial de cada espacio o puesto de trabajo que se desee ofrecer. Es importante brindar información suficiente para que los jóvenes puedan elegir el espacio de capacitación que más se adecúe a sus preferencias. Para la elaboración del plan inicial de capacitación, el CT puede apoyarse en la Guía de Talento Aplicado JCF.³

Tutores

Seleccionar a los tutores para cada plan de capacitación, quienes deberán: ser expertos en el puesto de trabajo que va a ocupar el becario; haber concluido y sido constantes en sus propios procesos de capacitación; tener habilidad para comunicarse, tanto para expresarse como para escuchar; y estar dispuestos a transmitir conocimientos a personas menos experimentadas. Para obtener más información acerca del proceso de selección de tutores, puede consultarse la Guía de Talento Aplicado JCF.⁴

³Talento Aplicado JCF, "Elaboración del plan de capacitación", Consejo Coordinador Empresarial, presentación para la sesión de registro del centro de trabajo, febrero de 2019.

⁴Talento Aplicado JCF, "Guía para la selección de tutores", Consejo Coordinador Empresarial, documento digital, febrero de 2019.

2. Durante la capacitación en la empresa: tutoría y acompañamiento

Seguimiento y monitoreo

Establecer un sistema de registro y monitoreo de asistencia y puntualidad para tutores y becarios, de la forma que más convenga al CT. Así se busca, por una parte, asegurar que la capacitación esté ocurriendo según lo planeado y, por otra, generar información para poder elaborar informes en caso de que los soliciten los encargados del programa.

Infraestructura, material y equipo

Revisar que el centro de trabajo tenga todo lo que se requiere para brindar la capacitación a los jóvenes. Esto depende de las características de la capacitación que se ofrecerá (espacio de trabajo), las cuales se deben definir antes de la inscripción al programa.

Ambiente laboral

Asegurarse de que existan protocolos y canales de información oportunos para que tutores y becarios puedan atender eventos o conductas que pongan en riesgo el ambiente de respeto y colaboración durante la capacitación.

Seguridad

Designar personas responsables y establecer mecanismos para atender situaciones que pudieran poner en riesgo físico o psicológico a becarios o tutores, así como para asegurarse de que las capacitaciones se estén llevando a cabo en condiciones adecuadas. Para esto último, se pueden hacer visitas sin aviso previo a los participantes.

Asegurarse de que el becario haya completado los trámites correspondientes en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Supervisión

Establecer mecanismos de supervisión y seguimiento mediante los cuales el CT pueda obtener información regular sobre la operación de los procesos de capacitación. Hay que poner especial atención a los planes que tanto tutores como becarios deben completar y las coevaluaciones mensuales que envíen mediante la plataforma del programa.

Apoyo para el reconocimiento de la capacitación

Apoyar a los tutores en la capacitación de los becarios y en la elaboración de documentos que den cuenta de la misma. Hay que informar y orientar a los tutores para que puedan evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que hayan desarrollado los becarios.

La importancia de la retroalimentación continua

El CT deberá establecer mecanismos de supervisión y seguimiento para obtener información regularmente acerca de los becarios y evaluar en qué medida se ha cumplido el plan de capacitación. Una herramienta útil en este sentido son las coevaluaciones mensuales que tutores y becarios deben realizar y enviar a la STPS. Esto ayudará al CT a cumplir una de sus labores centrales: motivar al tutor para que realice un buen trabajo de capacitación con sus becarios, brindándoles un acompañamiento personalizado de calidad.

El tutor, por su parte, deberá resaltar la importancia de llevar a cabo los ejercicios de habilidades socioemocionales que contienen la Guía del becario y el Cuadernillo de trabajo. En la medida de lo posible, el tutor también podrá apoyar al becario y darle información acerca de cursos adicionales que ofrezca JCF o el CT. De igual forma, puede motivar al joven para que termine su educación obligatoria, en caso de que aún no lo haya hecho.

Los tutores deberán ser capaces de identificar los problemas de los becarios para corregirlos de inmediato y concentrar los esfuerzos en la superación y la mejora. Apoyar las conductas positivas del becario es indispensable para evitar problemas y conflictos. El tutor debe resolver las dudas de los becarios y contribuir a resolver sus problemas.

Como la persona más cercana al becario, el tutor debe ser capaz de detectar signos duros de posible abandono del programa, como faltas continuas, retardos, desperdicio de materiales, aburrimiento o descuido en la labor. También debe saber identificar signos de poco compromiso con la capacitación, como escasa socialización con compañeros del espacio de trabajo, poca identificación con la empresa y rechazo a la autoridad del tutor. Por último, el responsable del centro de trabajo y el tutor deben estar atentos a posibles acciones de hostigamiento, acoso y violencia en el espacio de trabajo, que también pueden generar el abandono del becario.

3. Para finalizar: el reconocimiento y la certificación

Constancia de capacitación

Elaborar y emitir la constancia personalizada de capacitación con apoyo del tutor, la cual será validada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). En ella se indicarán la empresa y la duración del programa; se describirán los conocimientos, las habilidades y las actitudes relevantes para el desempeño de la ocupación cuyo dominio demostró el becario; y se señalarán las funciones específicas en las que el becario demostró ser competente.

El CT podrá ofrecer y/o facilitar al becario certificaciones adicionales que hagan constar las competencias adquiridas.

Cabe señalar que el programa JCF contempla tres modalidades de constancia. En dos de ellas, la participación del tutor es indispensable: en un caso, debe confirmar que el becario cumple ciertos requisitos; en el otro, tiene que elaborar un documento que acredite el desarrollo de ciertas habilidades y la adquisición de hábitos de trabajo específicos.

LAS TRES MODALIDADES DE CONSTANCIAS DEL PROGRAMA

Constancia de capacitación

Al final del programa, la STPS dará al joven una constancia que validará la conclusión de su capacitación. Esta constancia será estándar, es decir, será la misma para todos los jóvenes que concluyan exitosamente sus planes de capacitación y de trabajo y que hayan cumplido con sus coevaluaciones en los distintos centros de trabajo del país.

Constancia de capacitación personalizada

La constancia de capacitación personalizada es un documento que elaborará el tutor en su centro de trabajo para reconocer las habilidades y los conocimientos que el becario desarrolló a lo largo del programa. Para elaborarla se usa un formato predefinido y, una vez emitida, la deberá validar la STPS.

Constancias o certificaciones adicionales

Las constancias adicionales son documentos opcionales que el becario podrá adquirir si el centro de trabajo se los ofrece y/o facilita. En caso de que así sea, se sugiere que el plan de trabajo del becario se adecúe para su obtención.

5) EL RESPONSABLE O ENLACE DEL PROGRAMA COMO LÍDER DE TUTORES Y BECARIOS

a. ¿Cuál es mi papel? Ser un líder que inspire a los participantes de JCF en la empresa e impulse la transformación positiva de los becarios

Centro de trabajo: motiva a los jóvenes para que desarrollen habilidades técnicas y socioemocionales que contribuyan a su inclusión social y laboral.

El responsable de operar el programa JCF en el centro de trabajo es el encargado de conducir todas las actividades necesarias para que los becarios puedan capacitarse, obtener habilidades técnicas y socioemocionales y acceder a mejores oportunidades laborales. Este responsable debe identificar las necesidades de la empresa, validar los planes de capacitación, planear y programar las actividades de capacitación de los becarios, dar seguimiento y monitorear las acciones que realicen los tutores y becarios y, por último, concluir el proceso con la emisión de las constancias de capacitación.

Las primeras actividades a cargo del responsable del centro de trabajo son fundamentales para que:

- Los becarios conozcan los requerimientos de la empresa.

- Los becarios se motiven y comprometan con la capacitación.
- Se eliminen los obstáculos que afecten el buen desarrollo de la capacitación.
- Los becarios encuentren sus mejores opciones de desarrollo laboral y personal.

Un año después de iniciar el proceso de capacitación, los jóvenes estarán listos para ingresar al mercado laboral. Esto dará a la empresa la oportunidad de contratar a sus propios becarios, a los cuales ya habrá preparado y capacitado. Sin embargo, para que esto suceda, es indispensable que la empresa implemente el programa y realice todos los planes de capacitación de forma adecuada.

b. ¿Qué debo hacer para cumplir mi papel?

La motivación

La capacidad de mantener a becarios y tutores motivados durante el programa es una de las funciones más importantes del responsable del centro de trabajo.

La palabra “motivación” viene del latín motus, que se relaciona con aquello que lleva a una persona a realizar una acción determinada. De acuerdo con Santrock citado por Naranjo Pereira⁵, la motivación se puede definir como “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”.

Específicamente en el plano educativo, como señala Ajello citado por Naranjo Pereira⁶, la motivación se

debe entender como una disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de forma autónoma. En este sentido, la motivación permite que una persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento).

Ahora bien, en un proceso de aprendizaje como el del programa JCF, hay diferentes tipos de motivación que pueden contribuir a las tres etapas mencionadas arriba (Naranjo Pereira 2009). En el siguiente cuadro se identifica cada tipo de motivación y se hacen las recomendaciones correspondientes para el proceso de tutoría.

TIPO DE MOTIVACIÓN	RELACIÓN CON EL PROCESO DE TUTORÍA
Seguridad emocional	- Asegúrese de que las actividades que realicen las personas involucradas sean seguras y estén libres de riesgos. - No amenace, castigue ni humille a los participantes en el proceso.
Sensaciones y necesidad de sentir placer, experimentar emociones y relajarse	- Asegúrese de que los participantes obtengan logros relacionados con su capacitación y hágalos saber. - Dé a los actores del proceso espacios de relajación, especialmente si la actividad que realizan los somete a mucho estrés.
Esfuerzo	- Reconozca los logros de los participantes. - Deles un trato cordial y amable. - Dedíqueles tiempo y atención cuando sea necesario.
Aceptación de otras personas y grupos	- Favorezca la integración de los participantes con otros becarios y el personal de la empresa. - Promueva que se respete el trabajo que realicen los participantes.
Autoestima	Permita que los participantes experimenten el éxito en sus actividades y contribuya a que se sientan valorados.
Cognoscitivos	Busque oportunidades para que los participantes aprendan, descubran, creen, exploren y afronten retos; promueva que el aprendizaje les dé satisfacción y que tomen decisiones autónomas, completen sus planes y resuelvan problemas.
Autoconstructivos y de mejora social	Promueva la independencia, la autodeterminación, la búsqueda de madurez y el desarrollo de capacidades propias.

Cuando un responsable consigue motivar a los participantes del programa en su centro de trabajo –en particular a tutores y becarios–, automáticamente se vuelve más sencillo desempeñar su papel con éxito.

⁵Naranjo Pereira, M. L. (2009) “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo” En Educación, vol. 33, núm. 2, pp. 153-170. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

⁶Naranjo Pereira, M. L. (2009) “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo” En Educación, vol. 33, núm. 2, pp. 153-170. Universidad de Costa Rica. San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica.

6) ACTIVIDADES PARA INICIAR EL PROCESO ¿CÓMO EMPIEZO?

a. Registro de la empresa en la plataforma

Para que una empresa, organización o institución pueda registrarse como centro de trabajo, se requiere que presente una serie de documentos y cumpla con varios requisitos.

A) REQUISITOS

- I. Garantizar que los becarios no serán sujetos de **subcontratación**.
- II. Observar que la capacitación que se dé a los becarios **en ningún caso supla al personal del centro de trabajo**.
- III. Señalar **el giro** del centro de trabajo.

B) DOCUMENTACIÓN

Empresas y organizaciones de la sociedad civil:

- I. Documento que señale el nombre y/o la razón social.
- II. Constancia de inscripción ante el RFC.
- III. Identificación oficial vigente del representante legal o apoderado del centro de trabajo.
- IV. Documento que acredite la personalidad del representante legal o apoderado del centro de trabajo.
- V. Comprobante de domicilio del centro de trabajo.

Personas físicas:

- I. Identificación oficial vigente.
- II. Constancia de registro ante el RFC o Clave Única de Registro de Población (CURP).
- III. Comprobante de domicilio del centro de trabajo
- IV. Fotografías del exterior del centro de trabajo, del lugar en donde se va a realizar la capacitación y otros elementos que a su juicio sirvan para acreditar la existencia del centro de trabajo.

Los centros de trabajo pueden registrarse con esta documentación en la plataforma del programa JCF (<https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/>).

PASOS PARA REGISTRARSE EN LA PLATAFORMA

Como **PASO NO. 1**, la plataforma solicita información de los siguientes apartados:

1. Datos generales de la empresa.
2. Giro de trabajo.
3. Datos generales del centro de trabajo.

Una vez concluido el registro en la plataforma, se continúa con el **PASO NO. 2**, en el que se deberán cargar los documentos mínimos necesarios:

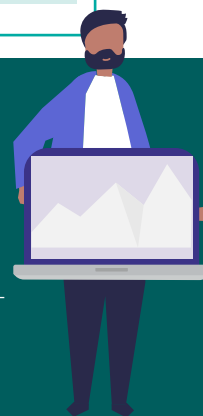
- Identificación oficial.
- Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Comprobante de domicilio.
- Documento que acredite la personalidad del representante legal de la empresa.

En el **PASO NO. 3** se registran todos los centros de trabajo de la empresa. Es importante que las empresas registren todos los CT que puedan contar con espacios de trabajo para los jóvenes. Esto se debe a que, para la asignación del becario por medio de la plataforma, se consideran las distancias entre el domicilio del solicitante y el centro de trabajo.

En el **PASO NO. 4** se requisitan y verifican todos los planes de capacitación de la empresa, de acuerdo con la descripción que se proporciona en esta guía.

Finalmente, en el **PASO NO. 5**, la STPS valida los documentos y emite un convenio con un código QR. Se descargan las fichas y se completa el registro de la empresa.

En los días posteriores, la STPS valida toda la información que se proporcionó en el registro. Si tiene observaciones que requieran atención, emite un aviso; de lo contrario, libera las vacantes de la empresa en la plataforma.



b. Proceso de validación de los becarios

Después de inscribirse al programa, el becario podrá seleccionar el centro de trabajo que más se acerque a sus expectativas.

- Una vez que la STPS haya confirmado la elección, el becario deberá acordar con el centro de trabajo una **entrevista o reunión de validación**. Durante ésta se explicará al joven en qué consiste el plan de capacitación, se revisarán sus documentos de forma detallada (antecedentes escolares y laborales) y se podrá ratificar que la elección del centro de trabajo por parte del becario es adecuada.
- Hay algunos espacios de trabajo para los cuales se requieren **pruebas médicas, exámenes de confianza** u otros requisitos similares. Si éste es el caso, los exámenes o filtros se deberán aplicar antes de que se establezca la idoneidad del becario para el puesto y se continúe con su proceso de incorporación a la empresa.
- Una vez que se conozcan los intereses y las aptitudes de los becarios que se incorporarán al

centro de trabajo, es importante realizar los ajustes necesarios en los **planes de capacitación** de los jóvenes. Sin duda, esto ayudará a que **permanezcan en el programa y aprovechen la capacitación** al máximo.

- Entre los temas que se deben revisar con los becarios están: su disposición para cumplir con la capacitación, su situación actual, el transporte que utilizarán para llegar al centro de trabajo, sus intereses en materia de formación y sus aptitudes y habilidades principales.
- La **entrevista de validación** habrá sido exitosa si, por una parte, el becario confirma su compromiso con la empresa y el programa y, por otra, el centro de trabajo acepta la documentación, el perfil y la disposición del becario. En caso de que así sea, se asignará un tutor al becario para orientarlo, acompañarlo y dar seguimiento a su proceso de capacitación.

Las empresas se tienen que adecuar a **nuevos criterios y normas** que permitan colocar a los jóvenes en los espacios de trabajo que más les interesen. Al mismo tiempo, en el proceso de reclutamiento, el responsable del centro de trabajo y el tutor pueden asegurarse de que el perfil del becario coincida con los requerimientos del espacio de trabajo.

Es posible que el becario no acepte el plan de capacitación o algunas de las condiciones de la empresa. En este caso, el becario podrá rechazar la oferta y solicitar una nueva asignación de CT, siempre y cuando ésta sea la primera empresa que selecciona (cabe recordar que los jóvenes se pueden cambiar de CT sólo en una sola ocasión).

c. Registro del becario en la empresa

Los primeros días del becario en el programa son fundamentales para que permanezca en él y lo concluya con éxito. Esta experiencia puede iniciar un cambio positivo y definitivo en su vida personal y laboral. Tal vez en mayor medida que las actividades, lo que puede hacer una diferencia significativa con los jóvenes es nuestra empatía, el diálogo y la generación de un clima de confianza, aceptación y apertura. Desde luego, todo esto debe realizarse en el marco de los códigos y parámetros de la empresa. Facilitar el proceso de adaptación y conocimiento del entorno durante las primeras semanas generará una mejor disposición para el aprendizaje y la colaboración y abrirá canales de comunicación y vínculos positivos entre tutores y jóvenes.

El centro de trabajo deberá integrar un expediente individual para cada becario, por lo menos con los siguientes documentos:

1. Acta de nacimiento.
2. Identificación.
3. Comprobante de domicilio.
4. Última constancia de estudios (si la requiere la empresa).
5. Notificación de asignación del becario.
6. Copia de carta compromiso del becario en la que acepta los lineamientos del programa y los reglamentos internos de la empresa.

El centro de trabajo podrá solicitar e incorporar documentos adicionales a este expediente, siempre y cuando no limite o sea una restricción para el becario.

Es importante considerar al becario como una persona inscrita al programa que está en proceso de capacitación en un centro de trabajo y recibe una beca mensual. Por tanto, **bajo ninguna circunstancia tendrá la calidad de trabajador.**

El centro de trabajo definirá también formatos para registrar la asistencia y el cumplimiento de responsabilidades del becario. Éstos servirán para posteriormente acreditar su proceso de capacitación.

d. Proceso de inducción del becario

RECEPCIÓN DEL BECARIO

Familiarizar al becario con el ambiente del centro de trabajo, de forma que conozca la ubicación física, las comunicaciones, el código de comportamiento, la organización y la normativa.

ACTIVIDADES

1. Inducción a la empresa. Puede ser la que se utiliza para todo el personal o específica para los nuevos becarios. Se sugiere una introducción general y un recorrido por las instalaciones para que el becario conozca la ubicación física, los lugares de aseo y los espacios de alimentación o descanso.
2. Lectura del reglamento y las condiciones de la capacitación. Conviene verificar verbalmente que la normatividad se haya comprendido plenamente.
3. Asignación del lugar de trabajo.
4. Entrega de equipo y material de resguardo (si aplica).
5. Presentación del grupo de trabajo y compañeros. Se recomienda realizar una dinámica de integración breve con el equipo con el cual colaborará el becario en el espacio de trabajo que se le asignó.
6. Presentación y sesión introductoria con el tutor. La finalidad de este encuentro es que ambos se empiecen a conocer y establezcan canales de interrelación.
7. Establecimiento de una red oficial de comunicación dentro de la empresa. Esto se puede hacer por medio de un chat de becarios y tutores.

PLANEACIÓN CON EL TUTOR

Establecer una relación directa y empática con el tutor, definir los alcances y las características del programa de capacitación y realizar los ajustes necesarios.

ACTIVIDADES

1. Sesiones de planeación con el tutor:
 - a. Expectativas, deseos y aspiraciones. Establecer altas expectativas de desempeño, impulsar su aceptación y crear un clima de confianza mediante un acercamiento con el becario son elementos clave para que el joven permanezca en el programa y pueda reincorporarse a la vida académica.
 - b. Identificación de los principales intereses, habilidades, áreas de oportunidad y desafíos. Esto se puede lograr por medio de una o varias entrevistas, instrumentos exprofeso o elementos específicos que defina el tutor.
 - c. Diseño del plan de capacitación personal a 12 meses. El tutor y el becario definirán de común acuerdo las principales actividades, el horario de capacitación en el espacio de trabajo, los tiempos de estudio y práctica, el tiempo de alimentación y los horarios de capacitación teórica (si la hay).
 - d. Continuidad educativa. Una de las principales causas de abandono escolar es la falta de motivación y de sentido práctico de los estudios. El programa es una gran oportunidad para que los jóvenes se reinserten en esquemas semiescolarizados o abiertos y, así, puedan continuar su preparación formal. El tutor puede desempeñar un papel fundamental en este proceso al asignar tiempo para el estudio y agregarlo al plan de capacitación.
2. Lectura de los documentos base de la empresa. Éstos incluyen manuales de puesto, manuales de equipo, instructivos y otros materiales que se consideren pertinentes. Hay que asegurarse de que el becario haya comprendido los procedimientos antes de que inicie sus funciones.
3. Sesiones con el tutor para resolver dudas sobre los documentos de la empresa y la normatividad.

FAMILIARIZACIÓN CON LA FUNCIÓN

Identificar los procesos clave de la función que se desempeñará por medio de la observación ordenada de un empleado experto, la retroalimentación y la comprensión de los pasos a seguir.

ACTIVIDADES

1. Observación sistemática de una persona que realice la función. Se sugiere que el becario acompañe a un experto y observe con cuidado sus actividades (proceso de trabajo en la sombra). De esta manera, el observador aprende cómo actuar o qué hacer en circunstancias determinadas durante el proceso de trabajo. Se trata de un método de integración y aprendizaje muy efectivo, ya que se aprende por medio de la imitación: ¿qué mejor que aprender de quienes ya ocupan el mismo puesto de trabajo y son expertos en él? Las empresas que usan este método de capacitación han obtenido excelentes resultados, y el programa JCF no será la excepción.
2. Discusión de las observaciones en la sesión con el tutor. Se deberá hablar sobre el proceso de trabajo y el becario podrá plantear dudas y reflexiones.
3. Duración del proceso de observación. El ciclo de “trabajo en la sombra” puede extenderse el tiempo que el tutor considere necesario para que el becario obtenga el grado de habilidad o competencia que se requiere para ejecutar la función encomendada. El ciclo se repite de la siguiente manera: observación-análisis-reflexión-nueva observación.
4. Inicio formal de las funciones del becario. El joven empezará a realizar sus funciones en el tiempo asignado con la supervisión y la guía del tutor.
5. Retroalimentación sobre el desempeño del becario y el proceso de capacitación.

e. Diagnóstico inicial

El programa Jóvenes Construyendo el Futuro (JCF) tiene entre sus objetivos apoyar a jóvenes becarios que no hayan terminado sus estudios obligatorios para que los puedan concluir. Dado que el abandono escolar a menudo se debe a deficiencias en la formación académica previa, el programa contempla la aplicación de una prueba diagnóstica que evalúe el nivel de logro de los jóvenes en dos competencias cognitivas básicas:

- Lenguaje y Comunicación. Esta competencia favorece el desarrollo de habilidades comunicativas, permite utilizar el lenguaje de manera adecuada y facilita la comprensión de textos. Estos elementos son necesarios para desenvolverse con éxito en la actualidad.
- Matemáticas. Mediante esta competencia se desarrollan habilidades para resolver problemas, formular argumentos y ordenar procesos para tomar decisiones. Esta competencia se basa principalmente en el razonamiento.

El desarrollo de ambas competencias es indispensable para que los jóvenes adquieran nuevos aprendizajes en otros campos del conocimiento.

El examen diagnóstico permitirá conocer en qué medida los jóvenes dominan los aprendizajes clave que deberían haber adquirido durante la secundaria. A partir de esta información, los tutores del programa podrán:

- Identificar las áreas de oportunidad de los jóvenes becarios para reforzar las competencias necesarias.
- Establecer la estrategia apropiada para mejorar el desempeño de los jóvenes becarios.

7) EL PLAN DE CAPACITACIÓN EN EL CENTRO DE TRABAJO

Esencialmente, planear la capacitación implica definir a dónde se quiere llegar y cómo se alcanzará este objetivo. En el caso del programa JCF, este proceso se concreta en tres niveles.

En el primero y más sencillo de ellos se elabora un **“plan de capacitación inicial o de registro”** (PCR). En este documento el responsable del centro de trabajo o quien elabore el registro en la plataforma describe, en términos generales, las funciones que realizará el becario, las habilidades que podrá desarrollar, la duración semanal de la capacitación y los requisitos para poder incorporarse a ella. El PCR es uno de los documentos que debe entregar el centro de trabajo para registrarse en el programa JCF. Esto se debe a que los becarios utilizarán esa información para conocer en qué consisten las actividades que realizarán y las habilidades que pueden desarrollar.

El segundo nivel se refiere a la elaboración de un **“plan de capacitación extendido”** (PCE). En él, el tutor debe exponer de manera más detallada los objetivos de la capacitación, los contenidos, las estrategias didácticas, los mecanismos de evaluación y la organización de las

actividades en el tiempo. Se trata, pues, de un plan de capacitación más específico que permita organizar y calendarizar las actividades del proceso de formación. Cabe señalar que en el PCE se puede ajustar y enriquecer lo que se estableció en el PCR. Sin embargo, es indispensable que se conserven los aspectos esenciales de la capacitación que se ofreció durante el proceso de registro.

El tercer nivel de planeación corresponde al **“plan de trabajo personalizado”** del becario. Para elaborarlo, el PCE se deberá ajustar a las condiciones y características particulares de cada uno de los jóvenes que participan en la capacitación.

Cabe resaltar que, en los tres casos, el plan de capacitación corresponde a un solo espacio de trabajo u ocupación.

A continuación, se describen de manera general los procedimientos y algunas recomendaciones para elaborar el PCR y el PCE.

a. ¿Cómo elaboro un plan de capacitación inicial o de registro (PCR)?

Toda la información que conforma un plan de capacitación inicial o de registro (PCR) se solicita en la plataforma del programa durante el proceso de registro. Sin embargo, para elaborar el PCR sugerimos utilizar las recomendaciones de la “Guía metodológica para la capacitación y el reconocimiento de competencias adquiridas en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro”.

A continuación, se presenta una breve reseña de cómo se estructura el plan de capacitación inicial o de registro. Primero se solicita registrar en la plataforma del programa JCF los datos del centro de trabajo y los requisitos para poder tomar la capacitación:

- **Datos del tutor:**
 - Nombre completo
 - Breve reseña del tutor: menciona su puesto y agrega información relevante de su perfil que lo califica para actuar como tutor
 - Correo electrónico
- **Tipo de capacitación:** seleccione el área a la cual corresponde el espacio de trabajo.

- **Escolaridad mínima:** si hay requisito de escolaridad mínima, selecciónelo en el listado que se presenta.
- **¿La capacitación es compatible con alguna discapacidad?** En caso afirmativo, seleccione cuál o cuáles en el listado que se presenta.

A continuación, se solicita que se planteen las características y el contenido de la capacitación en los siguientes términos:

- Palabras clave: anote dos o tres palabras que permitan que el becario identifique la principal ocupación en que se le capacitará.
- ¿En qué consiste la capacitación? Describa a qué se dedica la empresa y especifique cuáles son las funciones en que se capacitará al becario.
- Enliste y describa las funciones y las actividades que realizará el becario durante la capacitación. Para hacerlo, siga el procedimiento que se describe a continuación:

1. Ingrese a la siguiente dirección de internet: [https://www.colef.mx/emif/metodologia/catalogos/emifsur/2013/Catalogo%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Clasificacion%20de%20Ocupaciones%20\(SINCO-2011\).pdf](https://www.colef.mx/emif/metodologia/catalogos/emifsur/2013/Catalogo%20del%20Sistema%20Nacional%20de%20Clasificacion%20de%20Ocupaciones%20(SINCO-2011).pdf)

2. Una vez que el documento “Sistema nacional de clasificación de ocupaciones 2011: SINCO” se haya abierto en el navegador, escriba en el motor de búsqueda la palabra que describa mejor el espacio de trabajo o la ocupación en que se capacitará al becario.

3. Recorra los resultados de la búsqueda hasta que encuentre la descripción específica de la ocupación que busca. Tendrá cuatro dígitos y habrá un listado con las funciones genéricas del espacio de trabajo en cuestión.

4. Revise el resumen inicial y determine cuáles de las funciones generales que ahí se mencionan se incluirán en la capacitación.

5. Revise las funciones específicas que aparecen después del resumen y determine cuáles se incluirán en la capacitación; cópielas en la sección en que se pide enlistar las actividades que desarrollará el becario. Si es necesario, se pueden agregar otras funciones o actividades generales que vayan a ser parte de la capacitación.

Para identificar las habilidades que el becario desarrollará durante la capacitación, analice cada una de las actividades y responda la siguiente pregunta:

1. *Para realizar esta actividad satisfactoriamente, ¿es necesario que el becario tenga alguna(s) habilidad(es)?*

2. *Anote cuál o cuáles.*

3. Depure su lista para que no se repita ninguna habilidad y anótelas en la sección correspondiente. Para completar el PCR se pide que registre lo siguiente:

- Número de jóvenes que podrán realizar este plan de capacitación.
- Horarios de capacitación: días de la semana y horario en que asistirán los becarios (entre cinco y ocho horas al día, máximo cinco días a la semana).
- Información adicional para los becarios después de que se postulan a la vacante (por ejemplo, condiciones especiales o requisitos adicionales).
- Fecha de publicación de las vacantes.

b. ¿Cómo elaboro un plan de capacitación extendido (PCE)?

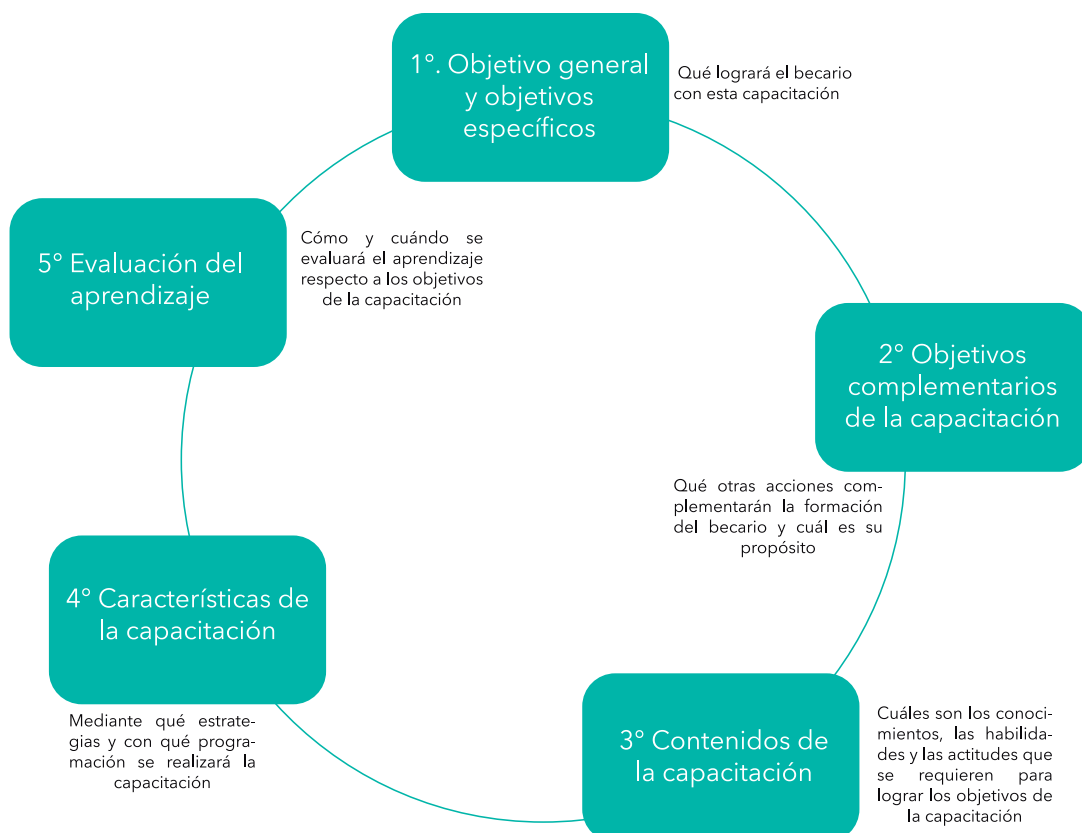
El plan de capacitación extendido (PCE) parte del plan de capacitación inicial o de registro (PCR). En la misma sección de la plataforma en que se debe registrar el PCR, se puede descargar el manual con las recomendaciones y los procedimientos para elaborar el PCE, así como el formato editable que facilitará la integración de todo el documento. El PCE permitirá organizar los contenidos que se van a enseñar; definir los métodos y tiempos de enseñanza; y, por supuesto, establecer los mecanismos de evaluación para saber si se están logrando los objetivos de aprendizaje.

En el proceso de elaboración del PCE hay que tener presente que enseñar no se limita a transmitir algo que se sabe; enseñar también es ayudar a aprender. En este sentido, el plan es la propuesta que hace el tutor –a partir de su experiencia– para que los becarios logren ser competentes en la ocupación que vayan a desempeñar durante la capacitación.

Desde luego, no hay una manera única de enseñar o un método infalible. Lo más importante cuando se elabore el PCE –y, sobre todo, cuando se ponga en práctica– es ayudar a que el becario aprenda. Como se mencionó arriba, el tutor debe basarse en su experiencia, pero también debe estar dispuesto a ampliar y ajustar sus estrategias o procedimientos de enseñanza.

Lo primero que se solicita en el formato para integrar el PCE es que se anote información acerca del centro de trabajo, la ocupación, los requisitos y la duración de la capacitación. El resto se deberá llenar con base en un procedimiento que, como se puede ver en el siguiente esquema, consta de cinco pasos.

ESQUEMA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL “PLAN DE CAPACITACIÓN EXTENDIDO” (PCE)



A continuación, se describe brevemente lo que hay que hacer para completar cada uno de los pasos.

1° Objetivos de la capacitación | ¿Qué logrará el becario?

Para definir los objetivos de la capacitación es necesario revisar la lista de actividades y funciones del becario que se elaboró para el PCR. En caso de ser necesario, hay que hacer los ajustes correspondientes.

Con base en las actividades y funciones que contenga la versión final de la lista, puede elaborarse, primero, el objetivo general de la capacitación. Para hacerlo hay que responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es el cometido principal de esta ocupación?, ¿en qué consiste la obligación principal de quien desempeña esta ocupación? y ¿cuál es el compromiso principal que debe cumplir quien tiene esta ocupación?

El objetivo se deberá escribir con la siguiente estructura: verbo-objeto-condición. Es decir, primero hay que anotar la acción, luego a qué se aplica ésta y, al final, cuáles son las condiciones o requisitos de calidad que debe cumplir esa acción en ese objeto.

Una vez que se tenga el objetivo principal, se pueden elaborar los objetivos específicos de la capacitación. Éstos corresponderán a las actividades o funciones del listado al que se hizo referencia antes. Para redactarlos es necesario seguir la misma estructura: verbo-objeto-condición.

2° Objetivos complementarios de la capacitación

Si el centro de trabajo planea contribuir al desarrollo del becario mediante acciones complementarias —por ejemplo, cursos presenciales sobre temas de la empresa, vinculación con instituciones para que el joven concluya la

educación básica, cursos en línea para apoyar el desarrollo de competencias clave, etc.—, también se deberá explicitar en el PCE en qué consisten esas acciones y cuál es su objetivo.

3° Los contenidos de la capacitación | ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se necesitan para lograr los objetivos de la capacitación?

Explicitar los objetivos de la capacitación es necesario, pero no suficiente, para organizar la enseñanza. Es indispensable que ese objetivo o *ideal* se describa de manera aún más concreta, es decir, especificando **qué debe ser capaz de hacer el becario y cómo debe hacerlo**. Esta descripción cualitativa se tiene que hacer para cada uno de los objetivos específicos de la capacitación.

Una vez que se tenga esa descripción cualitativa para cada uno de los objetivos específicos, se analiza uno por uno y se responden las siguientes preguntas:

- ¿Qué conocimientos se necesitan para poder cumplirlo?
- ¿Se requiere alguna habilidad? ¿Cuál?
- ¿Hay alguna actitud que se deba mostrar? ¿Cuál?

Estas preguntas se deben responder pensando en lo que **realmente es necesario** para poder realizar el trabajo de manera competente, es decir, con la calidad que exige el centro de trabajo.

4° Las características de la capacitación | ¿Cómo se realizará el proceso de capacitación?

Para desempeñar una ocupación de forma competente se requiere mucho más que destreza física o técnica. También se necesitan otros elementos, como ciertos conocimientos, habilidades, actitudes e incluso valores. Juntos, estos factores permiten atender distintas demandas en contextos laborales específicos.

En la sección anterior se hicieron recomendaciones para identificar las habilidades, las actitudes y los conocimientos necesarios para lograr los objetivos de la capacitación. Ahora se presentan algunas sugerencias para establecer la forma en que los becarios podrán adquirirlos.

LA SECUENCIACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Lo primero que se tendrá que hacer es analizar los objetivos de aprendizaje y decidir en qué orden conviene que se traten durante la capacitación. Para determinar la secuencia se puede elegir uno de estos enfoques:

- Ir de las funciones o actividades más simples⁷ a las más complejas⁸
- Seguir la secuencia en que se desarrollan normalmente las actividades o las funciones de trabajo que realizará el becario
- Hacer una combinación de ambas

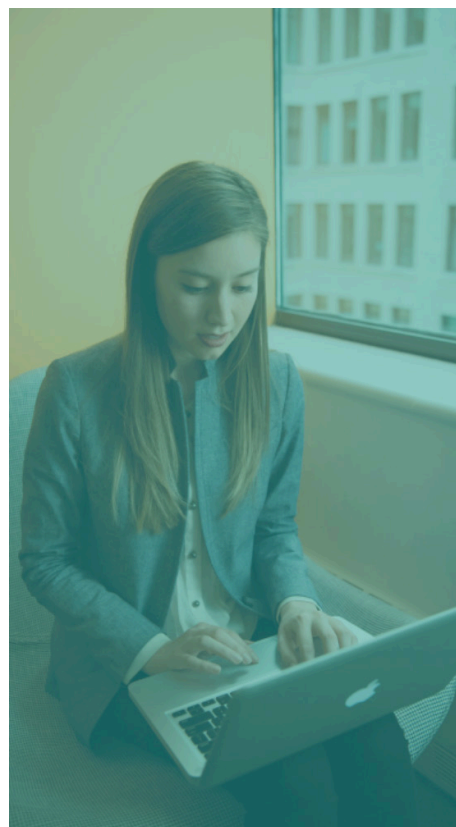
Esta elección dependerá en buena medida del tipo de ocupación a que corresponda la capacitación. Habrá casos en que ésta deba alinearse completamente a la secuencia del proceso de trabajo en la empresa y otros en que las actividades se podrán ordenar de maneras distintas, incluso abordando dos o más objetivos al mismo tiempo.

Esta secuencia ayudará a programar las sesiones de capacitación que se lleven a cabo en condiciones reales de trabajo, así como las sesiones “teóricas” que complementarán lo que el becario aprenda *haciendo algo directamente o viendo cómo lo hacen otros*.

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Cuando se haya decidido en qué secuencia se abordarán los objetivos específicos de la capacitación, se estará en condiciones de elaborar un programa más específico. Este programa de capacitación conducirá el proceso de enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se hayan identificado previamente y establecerá cómo y cuándo ponerlos en práctica. El programa también será la base para que, ajustándolo según convenga, se establezca junto con el becario un plan de trabajo personalizado.

Para facilitar la elaboración del programa y su uso posterior, se diseñó un formato que el tutor deberá llenar para cada uno de los objetivos específicos de la capacitación:⁹



⁷Es más simple lo que requiere menos conocimientos y/o habilidades, así como actitudes más sencillas.

⁸En caso de que algunos objetivos tengan la misma complejidad, se pueden colocar en el mismo nivel o asignar preferencias para efectos de la capacitación.

⁹En la “Guía metodológica para la capacitación y el reconocimiento de competencias adquiridas en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro” hay recomendaciones más específicas y ejemplos para elaborar el programa.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Anota para cada objetivo específico de la capacitación la información que se pide. Para hacerlo, apóyate en las recomendaciones que aparecen en la guía metodológica.¹⁰

OBJETIVO ESPECÍFICO DE LA CAPACITACIÓN:		
Conocimientos	Estrategia didáctica	Programación
<i>Los que son imprescindibles para lograr este objetivo específico</i>	Qué se hará para que los adquiera	<i>Cuándo se hará</i>
	Evaluación del aprendizaje¹¹	Programación
	Cómo se obtendrá información sobre el aprendizaje: tipo de evaluación y medios para realizarla	<i>Cuándo se hará</i>
Habilidades	Estrategia didáctica	Programación
<i>Las que son indispensables para lograr este objetivo específico</i>	Qué se hará para que las adquiera	<i>Cuándo se hará</i>
	Evaluación del aprendizaje	Programación
	Cómo se obtendrá información sobre el aprendizaje: tipo de evaluación y medios para realizarla	<i>Cuándo se hará</i>
Actitudes	Estrategia didáctica	Programación
<i>Las que son necesarias para alcanzar este objetivo específico</i>	Qué se hará para que las desarrolle	<i>Cuándo se hará</i>
	Evaluación del aprendizaje	Programación
	Cómo se obtendrá información sobre el aprendizaje: tipo de evaluación y medios para realizarla	<i>Cuándo se hará</i>
Desempeño integral de la función	Estrategia didáctica	Programación
<i>Descripción de lo que significa el desempeño competente de la función</i>	Qué hacer para desplegar y consolidar el desempeño de esa función	<i>Cuándo se hará</i>
	Evaluación del aprendizaje	Programación
	Cómo se obtendrá información sobre el aprendizaje: tipo de evaluación y medios para realizarla	<i>Cuándo se hará</i>

Como se puede ver, el formato ayuda a organizar la capacitación de forma que sea más fácil lograr cada uno de los objetivos específicos.

¹⁰ "Guía metodológica para la capacitación y el reconocimiento de las competencias adquiridas en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro".

¹¹ En el quinto paso del PCE se explica más ampliamente la evaluación del aprendizaje.

La programación de cada objetivo tiene cuatro secciones: conocimientos, habilidades, actitudes y, por último, desempeño completo de la función. Para cada una de ellas es necesario describir qué tipo de estrategias didácticas se emplearán, cómo se evaluará el aprendizaje y cuándo se llevarán a cabo.¹²

Esto hará que organizar y conducir la capacitación y planear las actividades de forma semanal o mensual sea más sencillo.

Al inicio del programa, también se deberá incluir la descripción de las actividades mediante las cuales se realizará la introducción al puesto de trabajo u ocupación.

5° La evaluación del aprendizaje | ¿Cómo y cuándo saber si se ha logrado el aprendizaje?

Para quien enseña es imprescindible evaluar. La evaluación permite saber si el becario ha alcanzado los objetivos y en qué medida domina los nuevos aprendizajes. También sirve para identificar fallas y dificultades, por lo que, sin ella, es difícil corregir errores o mejorar. En otras palabras, la evaluación es parte integral de una buena enseñanza.

Para incluir la evaluación del aprendizaje en el plan de capacitación, es necesario plantear las siguientes preguntas: *¿cuál es el propósito de la evaluación?, ¿qué se quiere evaluar? y ¿cómo y cuándo se evaluará?*

La evaluación puede realizarse antes, durante y después del proceso de enseñanza y aprendizaje: puede servir para diagnosticar, monitorear los avances o hacer la valoración final de cada objetivo o de la capacitación completa. Cada uno de estos fines corresponde, respectivamente, a la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. Idealmente, se deben realizar los tres tipos de evaluación. Sin embargo, antes de planearlas, hay que preguntarse para qué servirán. Una vez que se hayan definido los propósitos de la evaluación, será más fácil establecer qué evaluar. Al hacerlo es indispensable mantener la congruencia entre lo que se ha enseñado y lo que se quiere evaluar.

Después de haber decidido qué se evaluará y para qué, será más sencillo determinar cuándo y cómo se hará. Es preciso que el plan indique, al menos, el mes en que se llevará a cabo y los instrumentos o estrategias de evaluación que se utilizarán para obtener la información que se necesita.

ESTRATEGIAS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Las herramientas para evaluar el aprendizaje son muy variadas: van desde preguntas informales hasta instrumentos que usan criterios de calificación estandarizados. En medio de estos extremos hay muchas otras herramientas que pueden aportar información útil para apoyar el aprendizaje y valorarlo formalmente.

En el caso del programa JCF, hay al menos tres tipos de instrumentos que pueden aportar información muy útil acerca del proceso de aprendizaje del becario: los cuestionarios, las listas de verificación y las guías de observación.

Los cuestionarios permiten evaluar los conocimientos y su aplicación; pueden incluir preguntas de respuesta cerrada, preguntas abiertas o ambas. Ofrecen la oportunidad de medir aspectos muy diversos, desde el dominio de información hasta la solución de problemas mediante la aplicación de conocimientos.

Las listas de verificación o *checklist* sirven para revisar las características o la calidad de un producto; son sumamente útiles si uno de los objetivos específicos de la capacitación es que el joven aprenda a elaborar determinados productos. Éstos pueden referirse, por ejemplo, a reportes de ventas, productos alimenticios, piezas mecánicas, etc.

¹² En la guía metodológica hay sugerencias más puntuales y ejemplos para estos temas.

Enseguida aparece el formato básico de una lista de verificación que sirve para evaluar el aprendizaje mediante la revisión de productos. Como puede observarse, primero hay que indicar el tipo de producto en cuestión, el nombre del evaluador y el nombre de quien elaboró el producto. En la tabla aparecen tres columnas: en la pri-

mera se describen las características o cualidades que deben verificarse en el producto; la segunda se subdivide para registrar si el producto presenta esa característica o no; y la tercera sirve para anotar observaciones derivadas de la revisión. Al final se incluye un espacio para redactar el resultado de la evaluación.

LISTA DE VERIFICACIÓN			
Breve descripción del tipo de producto a verificar			
Nombre de quien realiza la verificación		Fecha en que la realiza	
Nombre de la persona que elaboró el producto		Fecha de elaboración	
CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD A REVISAR	PRESENTE		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			

El siguiente formato básico corresponde al tercer tipo de instrumento cuya aplicación se recomienda: la guía de observación. Con esta herramienta se puede evaluar la forma en que se realiza una actividad y, en general, el desempeño. Su uso permite examinar si se cumple con una secuencia de trabajo y si se presentan determinadas actitudes en el proceso. Por tanto, estos instrumentos son muy provechosos para evaluar la adquisición de competencias técnicas.

GUÍA DE OBSERVACIÓN		
Breve descripción del tipo de actividad a observar		
Nombre de quien realiza la observación	Fecha en que la realiza	
Nombre de la persona que realiza la actividad		
CARACTERÍSTICAS DE LAS ACCIONES Y/O COMPORTAMIENTOS	PRESENTE SÍ NO	OBSERVACIONES
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN		

La evaluación, cabe reiterar, es fundamental para la enseñanza y el aprendizaje. Permite mejorar estos procesos y, además, ayuda a confirmar que el becario haya alcanzado los objetivos de la capacitación. Claramente, esto remite a la evaluación sumativa –o final– de la capacitación, pero también, como se verá más adelante, al reconocimiento formal y a la posibilidad de certificar las competencias que se adquirieron durante la capacitación.

c. Reflexiones sobre las dimensiones de la capacitación

Durante la capacitación, el tutor ayudará al becario a adquirir conocimientos y habilidades que podrá aplicar en su espacio de trabajo y que incrementarán sus posibilidades de acceder a un buen empleo en el futuro. La capacitación en el trabajo se deberá adaptar a las necesidades del becario y el tutor habrá de guiarlo –de forma práctica, didáctica y desde su experiencia– para que pueda realizar las tareas que se le vayan asignando de la mejor forma posible.

Mediante la capacitación, el programa JCF busca que los jóvenes adquieran tres tipos de contenidos principalmente:

Hábitos de trabajo básicos:

conductas regulares indispensables para un desempeño laboral correcto.

Competencias técnicas:

habilidades, actitudes y conocimientos teóricos o prácticos especializados que se requieren para desempeñar funciones o tareas específicas.

Habilidades socioemocionales:

habilidades, actitudes, conocimientos y valores que permiten autogestionar los estados de ánimo, establecer relaciones fructíferas con otros, resolver problemas o dar respuesta pertinente a una situación nueva o específica.

Para enriquecer esta experiencia de capacitación en el trabajo, el becario tendrá a su disposición recursos adicionales –principalmente en línea– con los que podrá ampliar sus competencias:

Formación adicional:

habilidades digitales, actividades para el desarrollo de la creatividad, posibilidades de concluir la educación formal en línea (en caso de no contar con ella), etc.

● HÁBITOS DE TRABAJO BÁSICOS

El desarrollo de estos hábitos facilitará que, en el futuro, el becario pueda obtener un mejor empleo y conservarlo. Los hábitos de trabajo que se establecen como estrictamente necesarios en JCF son:

Puntualidad y asistencia	Respeto y orden	Presetación personal apropiada	Compromiso con el trabajo bien hecho	Compromiso con el logro de resultados
--------------------------	-----------------	--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

Para apoyar el desarrollo de estos hábitos, se han diseñado algunas actividades que se pueden consultar en el cuadernillo “**Habilidades para la vida y el trabajo**”.

HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES

Las habilidades socioemocionales son destrezas, actitudes, conocimientos y valores que permitirán al becario mejorar la forma en que se ve a sí mismo, sus estados de ánimo, lo que ve en otros y la forma en que se relaciona con ellos. Dicho de otra manera, las habilidades socioemocionales son aquellas que nos dan mayor capacidad para autogestionar nuestros impulsos, percepciones y estados de ánimo, así como para relacionarnos de manera respetuosa, armónica y colaborativa con otras personas.

Debe insistirse al becario que desarrollar esas habilidades requiere práctica y constancia, como entrenar para un deporte o aprender a tocar un instrumento musical.

En el cuadro se muestran las cinco habilidades socioemocionales que el programa JCF busca impulsar.

Autoconocimiento y autorregulación

Capacidad de regular con éxito las emociones, los pensamientos y los comportamientos propios en diferentes situaciones: manejar eficazmente el estrés, controlar los impulsos y motivarse a uno mismo. También consiste en establecer objetivos personales y académicos y trabajar para lograrlos (CASEL, 2017).

Perseverancia

Firmeza y constancia en la consecución de una convicción, tarea o acción específica (Collins Spanish Dictionary).

Autoeficacia

Creencia que tiene una persona de poseer las capacidades para desempeñar las acciones que se requieren para obtener los resultados deseados en un sentido general y en situaciones específicas. Los niveles de autoeficacia pueden aumentar o reducir la motivación. Las personas con alta autoeficacia eligen tareas más desafiantes y se proponen metas y objetivos más altos. Una vez que inician un curso de acción, las personas con alta autoeficacia invierten más esfuerzo, son más persistentes y mantienen mayor compromiso con sus metas frente a las dificultades que aquellos que tienen menor autoeficacia (Bandura, 1995 y 1997).

Capacidad para colaborar

Capacidad de establecer y mantener relaciones saludables y gratificantes con diversos individuos y grupos. También implica la capacidad de comunicarse con claridad, escuchar, cooperar con los demás, resistir la presión social inapropiada, negociar situaciones de conflicto de manera constructiva y buscar y ofrecer ayuda cuando resulte necesario (CASEL, 2017).

Sentido de pertenencia

Sentimiento que surge al formar parte de un grupo (familia, trabajo, pareja, etc.) relacionado con la autorrepresentación y la identidad del individuo que lo conforma. La pertenencia aporta certeza y un sentido de trascendencia: "Aquí puedo ser, soy uno de ellos, estoy aquí por derecho propio y me siento formando parte". El sentido de pertenencia facilita la identificación y establece vínculos de lealtad entre personas. Los miembros de estos grupos comparten una narrativa común y valores que los representan a todos, por lo que influye en la autoestima y en los sentimientos de orgullo y/o vergüenza que puedan experimentar. Un sentimiento sólido de pertenencia ayuda a construir vínculos fuertes y a gestionar con seguridad los conflictos, permitiendo la redefinición de las relaciones entre los miembros del grupo (<http://psicologosenmadrid.eu/tag/lealtad-y-pertenencia/>)

El tutor deberá acompañar y motivar al becario para que realice, por su cuenta, actividades y ejercicios relacionados con estas habilidades. Idealmente, estas actividades se deben realizar durante el horario establecido para la capacitación en el trabajo.

FORMACIÓN ADICIONAL

La formación adicional consiste en actividades opcionales que permitirán al becario adquirir habilidades interdisciplinarias, como educación financiera, habilidades digitales o la posibilidad de concluir la educación formal. Desde el centro de trabajo, se sugiere que el tutor facilite un horario regular en el plan de trabajo personalizado para llevar a cabo estas actividades.

El becario podrá elegir recursos adicionales gratuitos según sus intereses, los cuales estarán disponibles en la página web del programa (www.jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx) y/o se ofrecerán en el centro de trabajo.

Las empresas pueden ser factores clave para fortalecer la educación formal y la formación complementaria de los jóvenes becarios. Las expectativas laborales y de ingresos de los jóvenes se pueden mejorar enormemente con la adquisición de conocimientos, niveles de escolaridad y competencias básicas adicionales.

8) ¿CÓMO ES LA TUTORÍA?

El tutor es la persona responsable de ofrecer la capacitación para el trabajo. Su papel es fundamental porque será el enlace más directo y regular que tendrán los jóvenes que participen en el programa. Además, se encargará de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje: a partir de la experiencia laboral del tutor, los becarios podrán obtener conocimientos y desarrollar habilidades y actitudes.

Se espera que el tutor también ayude a los jóvenes a desarrollar y fortalecer conductas y actitudes indispensables para desenvolverse mejor en la vida y el trabajo.

El siguiente diagrama muestra las acciones principales que deberá realizar el tutor para apoyar a sus becarios



Preferentemente, los tutores deben designarse con base en las siguientes características:

CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS SUGERIDAS:

- Contar con los conocimientos, las habilidades y las actitudes que le permitan tener un buen desempeño en la ocupación en la cual capacitará a los becarios que se le asignen en el CT
- Contar con experiencia en esa ocupación o espacio de trabajo
- Estar dispuesto a asumir con entusiasmo las tareas de capacitar, apoyar y orientar a los jóvenes participantes en JCF dentro del CT

CARACTERÍSTICAS O RASGOS DESEABLES DEL TUTOR:

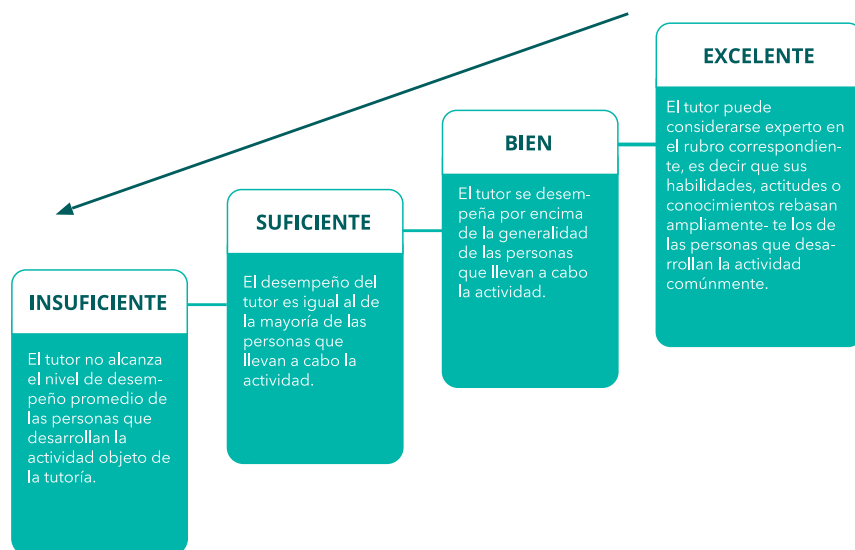
- Contar con habilidades técnicas y comunicativas para la resolución de conflictos y el uso de distintos mecanismos de evaluación
- Tener experiencia previa en labores de capacitación dentro del CT o fuera de él
- Mostrar especial interés en participar como tutor dentro de JCF en el CT
- Haber sido constante durante sus propios procesos de capacitación
- Ser paciente, tolerante y proactivo, así como tener facilidad para monitorear y supervisar el trabajo de otros con menores conocimientos y experiencia
- Contar con buenas habilidades de comunicación, es decir, expresarse con claridad y tener capacidad y disposición para escuchar
- Tener capacidad de gestión y organización (realizar diversas tareas en paralelo de forma eficaz y ordenada, incluyendo el llenado de reportes)
- Contar con la habilidad de trabajar en equipo y motivar a otros a hacerlo

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN PARA IDENTIFICAR TUTORES

Para identificar a los tutores del CT se elaboró un instrumento de evaluación que permite medir, en una escala sencilla, las principales características que deben tener los tutores del programa Jóvenes Construyendo el Futuro:

1. Conoce el objetivo del programa, su papel en el proceso y lo que se espera de él.
2. Posee conocimientos generales acerca de las características de desarrollo de los becarios bajo su dirección.
3. Posee conocimientos específicos y/o técnicos del área o las áreas correspondientes al proceso tutorial.
4. Conoce los aspectos normativos y administrativos relacionados con el programa de tutoría.
5. Conoce los lineamientos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del desempeño del becario.
6. Posee un alto grado de desarrollo de las habilidades técnicas relacionadas con el oficio o la ocupación en que se capacitará al becario.
7. Se comunica de forma efectiva mediante la escucha activa y el diálogo constructivo.
8. Es capaz de detectar, prevenir y solucionar los conflictos que se presentan en las relaciones con otras personas.
9. Posee habilidades de organización y administración del tiempo.
10. Conoce y aplica técnicas e instrumentos para evaluar el desempeño.
11. Es capaz de comprender los sentimientos de otros y los motivos de determinados comportamientos.
12. Cumple con los compromisos adquiridos y toma decisiones asumiendo las consecuencias.
13. Es capaz de diseñar estrategias para mantener el interés del becario en el proceso de capacitación.
14. Puede identificar las dificultades que pueda presentar el becario en su proceso de capacitación y ofrecer la ayuda necesaria para resolverlas.
15. Trabaja con otras personas y coordina esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.
16. Acepta la diversidad de opiniones y respeta los diferentes puntos de vista. Está suficientemente interesado y comprometido con su papel como tutor en el contexto del programa JCF.
17. Es capaz de fomentar un alto rendimiento y de activar la energía del becario para alcanzar los resultados de aprendizaje esperados.

Cada uno de estos rasgos o características se puede clasificar en alguno de los siguientes cuatro niveles de desempeño:



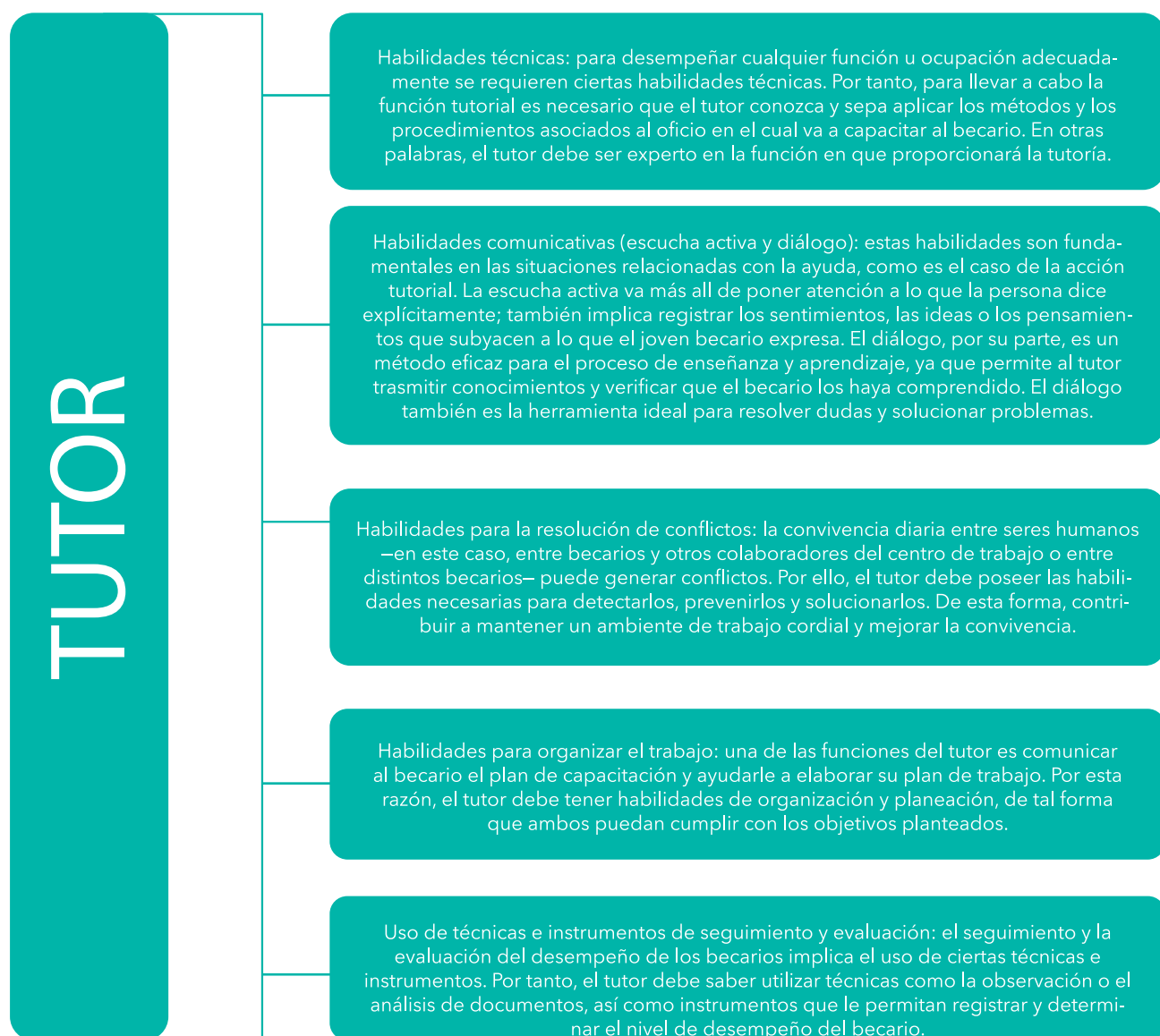
Para saber más acerca de este proceso y obtener formatos útiles para realizarlo, se puede consultar la "Guía para la selección de tutores", otra de las herramientas de Talento Aplicado para JCF.¹³

¹³Talento Aplicado JCF, "Guía para la Identificación de tutores", Consejo Coordinador Empresarial.

a. Principios básicos de la tutoría

La palabra “tutor” proviene del latín tutor, del verbo *tueri* (vigilar, observar o proteger). Un tutor es una persona con experiencia que contribuye al desarrollo de su tutelado, a quien capacita y orienta para dar el siguiente paso en la vida.¹⁴ Por tanto, la acción tutorial requiere una persona experta, dispuesta a compartir conocimientos con alguien que tenga menos experiencia en una relación de confianza mutua.¹⁵ El tutor es, pues, modelo, guía y preparador. Por tanto, la acción tutorial se asocia a las funciones de asesoría, ayuda y orientación para que el tutelado o aprendiz adquiera un conjunto de habilidades técnicas y, además, desarrolle las actitudes necesarias para llevar a cabo un oficio u ocupación.

b. Actitudes, hábitos y habilidades socioemocionales del tutor



¹⁴Meggison 1988, citado por Moncada 2012.

¹⁵Clutterbuck 1992, citado por Moncada 2012.

c. Cómo promover la reinserción al estudio

Una de las funciones principales del tutor es inspirar a los becarios para que concluyan el programa. Sin embargo, también deben promover que los jóvenes obtengan certificaciones de competencias laborales y retomen los estudios –en caso de haberlos abandonado– por medio de servicios educativos como el INEA, preparatorias y carreras abiertas, etc. La intención es que concluyan al menos los niveles obligatorios de educación.

Para lograrlo, el tutor debe ser capaz de diseñar estrategias que mantengan el interés del becario por aprender y continuar con su capacitación. En este proceso es indispensable establecer los objetivos adecuados, identificar el origen de las dificultades, buscar la información precisa para resolverlas, ofrecer ayuda cuando sea necesaria y brindar al becario las instrucciones y los mensajes oportunos en todo momento.

Se sugiere también ofrecer al becario actividades o recursos adicionales que le permitan mejorar su capacitación laboral técnica. Por ejemplo, se le puede ayudar a fortalecer sus capacidades de comunicación o razonamiento numérico, completar sus estudios formales (primaria, secundaria, etc.) o ampliar sus conocimientos y destrezas en materias como Habilidades Digitales y Educación Financiera, entre otras.

d. El plan de vida como eje para el desarrollo personal y laboral

Muchos jóvenes carecen de una visión de largo plazo: no se preocupan por hacer un plan de vida que refleje sus aspiraciones en términos escolares, laborales, familiares, afectivos y sociales. Un plan de vida con metas en estos ámbitos es fundamental para gozar de bienestar y una buena calidad de vida en el futuro.

El becario debe plantearse preguntas relacionadas con estas expectativas, por ejemplo, ¿cómo se ve dentro de cinco o diez años en términos emocionales y de desarrollo físico, salud, educación y actividad económica? La integración de un plan personal a mediano plazo puede fortalecer sustancialmente la consecución de metas graduales que permitan al becario obtener satisfacción en su desarrollo y crecimiento como ser humano.

9) ¿CÓMO SE VA A EVALUAR?

La implementación de proyectos de desarrollo social como JCF requiere de procesos de seguimiento y evaluación que nos permitan medir los avances y saber si las acciones están dando los resultados esperados. La evaluación también es útil para identificar los aspectos que están funcionando bien –para replicarlos– y aquellos que se pueden mejorar. De esta manera, se pueden sacar “lecciones” que servirán para que los próximos ciclos de capacitación en las empresas sean más efectivos.

En el caso particular de JCF, la evaluación es particularmente importante para garantizar que el diseño y la implementación de las acciones del programa realmente estén apoyando a los jóvenes y a las empresas participantes. A continuación, se señalan las formas de evaluación que se aplican en el programa.

a. La coevaluación becario- tutor

En el programa JCF, la coevaluación es parte integral del proceso de capacitación: cada mes, el tutor deberá evaluar al becario y el becario deberá evaluar al tutor. Los resultados deberán reportarse en la plataforma del programa. Esta coevaluación sirve principalmente para promover la responsabilidad y el sentido de logro del tutor y el becario, para confirmar la permanencia de los jóvenes y para asegurarse de que el tutor se apegue a lo establecido en el plan de capacitación. En suma, esta herramienta ayudará al tutor y al becario a obtener mejores resultados durante el proceso de capacitación.

Además, el proceso mismo de evaluar a otros contribuye al fortalecimiento de habilidades útiles para el desarrollo profesional y personal.

Actividades

1. Entrevista de coevaluación (tutor/becario). De acuerdo con lo establecido en los manuales y los lineamientos, el tutor prepara una sesión de retroalimentación en la cual se debe discutir si se han alcanzado los objetivos de la capacitación, identificando los aciertos y las habilidades que se han adquirido. En estas sesiones, es muy importante favorecer la autoestima y la percepción de logro, así como establecer nuevos desafíos.
2. Ajuste del programa de capacitación. En función de la evaluación y las áreas de mejora que se hayan identificado, el tutor y el becario ajustan el plan de capacitación para el siguiente mes.
3. Si el tutor o el responsable del centro de trabajo lo considera pertinente, se puede ofrecer un espacio para reforzar las políticas y los reglamentos relacionados con las características del espacio de trabajo, las condiciones de seguridad y aspectos específicos de la capacitación.
4. Envío de la coevaluación en la plataforma correspondiente y cierre de los primeros 30 días.

b. La coevaluación en la plataforma

La plataforma digital del programa JCF ofrece esquemas de evaluación simples y accesibles para los becarios y los tutores de las empresas. En ambas evaluaciones –la del becario y la del tutor– se utiliza una escala del 1 al 5, en donde 1 significa “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo”. A continuación, aparecen las evaluaciones que se pueden realizar en la plataforma del programa JCF:

EVALUACIÓN MENSUAL (OBLIGATORIA)

Criterio	1 Totalmente de acuerdo	2	3	4	5 Totalmente en desacuerdo
Asistencia:* Asiste todos los días a la capacitación y, si no lo hace, avisa.					
Puntualidad:* Cumple con los horarios y los plazos establecidos.					
Respeto:* Actúa con atención y consideración al otro, manteniendo una relación cordial.					
Comunicación: Comunica lo que se requiere con claridad y en tiempo y forma.					
Organización: Organiza sus ideas y actividades para conseguir los objetivos acordados.					
Calidad: Realiza sus actividades mejor de lo esperado.					
Actitud: Mantiene una actitud abierta y positiva.					
* Elementos obligatorios					

EVALUACIÓN MENSUAL (OPTATIVA)

Adicionalmente los becarios llenan este formato sobre su tutor:

Criterio	1 Totalmente de acuerdo	2	3	4	5 Totalmente en desacuerdo
Ambiente seguro: Me hace sentir seguro y me anima a aprender.					
Claridad: Me indica claramente lo que se espera de mí durante la capacitación. Cuando me da retroalimentación sobre mis avances o desafíos, lo hace también de forma clara.					
Metas: Me ayuda a establecer metas que me cuesta trabajo lograr, pero que son alcanzables.					
Acompañamiento: Me motiva cuando me desanimo, me ayuda a canalizar actitudes que podrían no ser positivas y me ayuda a generar buenos hábitos de trabajo.					

EVALUACIÓN FINAL (OBLIGATORIA)

Criterio	1 Totalmente de acuerdo	2	3	4	5 Totalmente en desacuerdo
Plan de trabajo: Me ayudó a definir mi plan de trabajo.					
Tu tutor te:					
- Enseñó cosas que no sabías					
- Orientó para que aprendieras más y mejor					
- Motivó a aprender					
Reconocimiento a la terminación de la capacitación: Me ayudó a poder concluir mi plan de trabajo.					
Constancia de la capacitación: Se ocupó, en tiempo y forma, de que yo obtuviese una acreditación de lo que aprendí que me será útil en el futuro.					
Evaluación global: Mi tutor me ayudó a aprovechar al máximo la capacitación.					
Comentarios del becario:					

c. La evaluación del aprendizaje a partir del plan de capacitación

Como hemos visto, uno de los pasos en la elaboración del "plan de capacitación extendido" (PCE) consiste en definir cómo se va a evaluar el aprendizaje del becario: el circuito empieza con la definición de objetivos y culmina con una evaluación para saber si se lograron.

A diferencia de la coevaluación que se describió arriba, la evaluación del aprendizaje tiene como propósito recabar evidencias puntuales para monitorear el proceso de capacitación y hacer los ajustes necesarios en las estrategias didácticas, además de hacer la evaluación final del curso. Como también hemos visto, para este proceso se requiere saber qué, para qué, cómo y cuándo se quiere evaluar.

Los resultados de la evaluación pueden ser el insumo principal para retroalimentar al becario en las sesiones de coevaluación con el tutor y, por supuesto, para plantear ajustes en el plan de trabajo mensual del becario.

Para diseñar esta evaluación del aprendizaje se puede consultar la "Guía metodológica para la capacitación y el reconocimiento de competencias en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro" que está disponible en la plataforma del programa.

d. La importancia de retener al becario

Es posible que el joven becario tenga que enfrentar situaciones complicadas que pongan en riesgo su permanencia en el programa. Por ejemplo, puede tener dificultades para adaptarse a la capacitación al principio o puede sentirse desubicado en el centro de trabajo con su tutor o compañeros.

Para la empresa, el abandono o la salida prematura de un becario implica la pérdida de los recursos que se hayan invertido en la preparación y la capacitación del joven. Además, la empresa pierde la aportación directa del becario a las labores productivas y la posibilidad de contar con trabajadores mejor formados y capacitados en el futuro.

Si bien hay factores externos que pueden perjudicar la continuidad de los becarios en el programa, el centro de trabajo y el tutor pueden tomar medidas para evitar que los jóvenes abandonen la capacitación o se cambien de empresa. Por ejemplo, pueden motivar constantemente al becario o ayudarlo a resolver los problemas que se le presenten durante su período de capacitación. Para identificar estos problemas, conviene estar pendiente de una serie de señales que podrían indicar que el joven está en riesgo de abandonar el programa:

10 señales para saber si los jóvenes están en riesgo de abandonar el programa

1. ¿Ha faltado a la empresa dos o más días en el último mes sin razón?
2. ¿No usa los instrumentos de trabajo y los materiales de apoyo o los usa de manera distraída?
3. ¿Dice que no tiene tiempo para realizar actividades personales o ver a sus amigos o que está muy cansado y por eso puede socializar?
4. ¿Dice que no quiere seguir aprendiendo porque no le servirá de nada?
5. ¿Tiene dificultades con algunos procesos, pero no pide ayuda a su tutor o a algún compañero?
6. ¿No asiste a las actividades complementarias –deportivas, artísticas, de integración en la empresa o con otros becarios, etc.– que se le sugieren?
7. ¿No dedica tiempo a leer los manuales, las instrucciones o las guías que se le facilitan para su capacitación?
8. ¿Tiene una actitud negativa u hostil?
9. ¿A menudo se le ve taciturno o pensativo o se comunica escasamente con el tutor u otros miembros de la empresa?
10. ¿Manifiesta tener problemas en su casa, con su pareja o en su vida personal?

Si la respuesta a más de cinco de estas preguntas es “sí”, entonces:

- Hablemos con el joven para saber qué está pasando y cómo podemos ayudarlo.
- Identifiquemos sus intereses y competencias para pensar en un cambio de función o de área dentro de la misma empresa.

Si los problemas se identifican y atienden a tiempo, es menos probable que los becarios abandonen el programa.

e. Otras formas de evaluación: el tutor, el programa de capacitación, las habilidades

Para garantizar el éxito del programa JCF, también es importante asegurarse de que los procesos de capacitación, evaluación y reconocimiento de logros se lleven a cabo de forma adecuada, es decir, conforme a lo que establecen los planes de capacitación y de trabajo.

Para ello se pueden establecer mecanismos de supervisión y seguimiento, como rúbricas, listas de cotejo y observación del desempeño y el progreso de los becarios, reportes o entrevistas. Mediante estos mecanismos, el CT puede obtener información regular sobre la operación de los procesos de capacitación. Se debe poner especial atención a las coevaluaciones mensuales y a los planes que tutores y becarios deben completar.

10) CERTIFICACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Los esquemas de capacitación y tutoría del programa JCF ofrecen a los jóvenes la oportunidad de adquirir hábitos y habilidades en ambientes reales de trabajo. Esta formación les permite desempeñarse de forma más exitosa en actividades productivas y les da mayores posibilidades de conseguir un empleo. Sin embargo, para que esto último suceda, es de vital importancia reconocer y certificar lo que los jóvenes hayan aprendido durante su proceso de capacitación.

La capacitación puede generar resultados en ámbitos muy diversos y, por tanto, es posible otorgar distintos tipos de reconocimientos. Lo importante es establecer con claridad el propósito de cada reconocimiento y los requisitos o las condiciones que se deben cumplir para recibirlo.

a. ¿Qué tipos de reconocimiento hay en el programa JCF?

Con los propósitos de reconocer la participación de los jóvenes en el programa y dar valor a sus nuevas competencias en el mercado laboral, se crearon distintos documentos mediante los cuales se pueden formalizar los logros de los becarios.

En la siguiente tabla se describe cada una de las siete posibilidades de reconocimiento que contempla el programa para reconocer al becario. Se describe el propósito de cada reconocimiento, los requisitos, el contenido y la organización encargada de emitirlo.

Tipo de documento	Propósito	Requisitos	Contenido	Emisor
Constancia de participación	Reconocer el empeño y el compromiso del becario con el programa JCF	Cumplir con el plan de capacitación y las coevaluaciones durante la totalidad del programa	-Nombre del becario -Nombre y dirección de la empresa/centro de trabajo -Nombre y descripción del espacio de trabajo -Período de la capacitación -Fecha de emisión de la constancia	La STPS con información del centro de trabajo
Constancia de capacitación	Avalar los resultados de la capacitación de manera personalizada	Someterse a la evaluación y demostrar los niveles de desempeño y conocimientos establecidos en los objetivos de la capacitación en el centro de trabajo	-Nombre del becario -Nombre y dirección del centro de trabajo -Nombre y puesto del tutor -Descripción de la ocupación o espacio de trabajo -Listado de los conocimientos, las habilidades y las actitudes relevantes para el desempeño de la ocupación cuyo dominio demostró el becario, así como las funciones específicas en que se comprobó su competencia -Fecha de emisión de la constancia	El centro de trabajo con el aval de la STPS
Carta de recomendación	Destacar las cualidades profesionales y personales del becario	Haber concluido la capacitación; se realiza por iniciativa del centro trabajo	-Nombre del becario -Nombre y dirección de la empresa/centro de trabajo -Aspectos destacables del perfil y el desempeño del becario -Nombre y firma de quien extiende la carta -Fecha	El centro de trabajo

Tipo de documento	Propósito	Requisitos	Contenido	Emisor
Certificado de competencias técnicas	Respaldar el dominio que tiene el becario de las competencias con base en procesos de evaluación y certificación regulados en el ámbito nacional o internacional	-Contar con alguna instancia acreditada para evaluar y certificar competencias relacionadas con la ocupación en que se hizo la capacitación -Registrarse y, de ser necesario, cubrir el costo (la empresa o el becario según se acuerde) -Someterse al proceso de evaluación y obtener los resultados necesarios para ser considerado competente conforme al estándar de referencia ¹⁶	-Datos de la instancia que certifica -Nombre de la persona a quien se certifica -Nombre y clave del estándar o la competencia que se certifica -Descripción más detallada de las funciones certificadas (en algunos casos) -Lugar y fecha de emisión del certificado	La instancia certificadora, por ejemplo, CONOCER o DGAIR ¹⁷
Certificado de competencias transversales o del siglo XXI ¹⁸	Respaldar el dominio de competencias transversales con base en los procesos de evaluación y certificación que establezca la instancia certificadora	-Contar con alguna instancia autorizada para evaluar y certificar la competencia en cuestión -Registrarse y, de ser necesario, cubrir el costo -Someterse al proceso de evaluación y obtener los resultados necesarios para considerarse competente conforme al estándar de referencia	-Datos de la instancia que certifica -Nombre de la persona a quien se certifica -Nombre y clave del estándar o la competencia que se certifica -Descripción más detallada de lo que demostró saber hacer la persona (en algunos casos) -Lugar y fecha de emisión del certificado	La instancia certificadora ¹⁹
Certificado de empresa	Respaldar las competencias del becario y la capacitación que recibió con base en la evaluación y el prestigio de la empresa	La capacitación y la evaluación cumplen con lo que establece la "Guía metodológica para la capacitación y reconocimiento de competencias en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro"	-Nombre de la empresa que certifica -Nombre de la persona certificada -Descripción de la competencia certificada, de los conocimientos, las habilidades y las actitudes relevantes, así como de las funciones específicas que avala la certificación	La empresa con el aval de la STPS
Certificado de estudios	Dar certeza sobre el nivel educativo de una persona	Los que establezca normativamente la Secretaría de Educación Pública para la modalidad y el nivel educativo a certificar	-Nombre de la institución que certifica -Nombre de la persona certificada -Nivel educativo que se certifica -Fecha y lugar de emisión del certificado -Firmas de autorización del certificado	Secretaría de Educación Pública por medio de las instituciones correspondientes

¹⁶Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral y Dirección General de Acreditación, Incorporación y Revalidación de la SEP, respectivamente.

¹⁷Un estándar de competencia técnica o laboral es un documento en que se describe, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad laboral.

¹⁸Por ejemplo: comunicación efectiva, trabajo en equipo, manejo de software y solución de problemas.

¹⁹Es común que esta misma instancia realice el proceso de capacitación en la competencia que certifica.

Los jóvenes que quieran avanzar en su educación formal pueden recurrir a modalidades y sistemas educativos que les permitirán concluir los niveles deseados y obtener una certificación oficial. Aunque puede haber otras opciones, los jóvenes becarios tienen al menos las siguientes posibilidades de certificación de estudios para cada nivel educativo:

EDUCACIÓN BÁSICA

Para Educación Básica, el INEA y sus institutos estatales y delegaciones ofrecen asesoría y certificación de estudios en todos los municipios del país.

EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Para Educación Media Superior, las secretarías de educación estatales ofrecen modalidades de preparatoria abierta o en línea que permitirán a los jóvenes becarios cursar y concluir su bachillerato.

El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) también puede certificar estudios de este nivel, proceso para el cual utiliza instrumentos de evaluación de habilidades y competencias para el bachillerato.

EDUCACIÓN SUPERIOR

En el nivel superior, la mayoría de las universidades nacionales y estatales ofrecen sistemas de educación abierta o en línea, los cuales permitirán al becario avanzar en su carrera.

El Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval) también puede certificar estudios de este nivel –tanto licenciaturas como estudios técnicos superiores–, proceso para el cual utiliza instrumentos de evaluación de habilidades y competencias.

En los tres primeros tipos de reconocimiento –constancia de participación, constancia de capacitación y carta de recomendación– participan directamente el centro de trabajo y el tutor; en caso de que la empresa emita un certificado propio, seguramente el tutor estará involucrado también.

Cuando se trate de certificados de competencias técnicas o de competencias transversales, habrá que determinar, según el caso, si el tutor o el centro de trabajo tendrán alguna participación y, de ser así, en qué consistirá.

Como se dijo en otro apartado de este documento, la certificación de estudios y la continuación de la educación formal es uno de los ejes de JCF. El tutor tiene un papel importante en estos procesos, ya que debe motivar a los jóvenes para que los incluyan en su plan personal de capacitación.

b. Articular el plan de capacitación y la certificación de competencias técnicas

Como se ha señalado, el plan de capacitación se elabora a partir de los objetivos de aprendizaje, las funciones de trabajo que desempeñará el becario y los conocimientos, las habilidades y las actitudes que se requieren para desempeñarlas de forma competente. Dicha información es la base para evaluar el aprendizaje y, posteriormente, plasmar los resultados del becario en la constancia de capacitación que elaborará el tutor.

De las distintas pruebas que debe realizar el tutor, la evaluación final es el insumo clave para elaborar la constancia de capacitación. Por eso es importante que esta evaluación se alinee con los objetivos del plan de capacitación y evalúe el desempeño del becario en condiciones reales de trabajo. Más allá de lo que se le haya pedido en la situación de prueba, se debe tener la certeza de que domina las habilidades y los conocimientos necesarios.

En la "Guía metodológica para la capacitación y el reconocimiento de competencias en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro" se hacen recomendaciones para realizar la evaluación final o sumativa que, como se ha mencionado, servirá para elaborar la constancia de capacitación personalizada de cada joven.

11) PORTAFOLIO DE EMPLEABILIDAD

a. La empleabilidad y el programa JCF

La empleabilidad es la capacidad que tiene una persona de aprovechar las oportunidades para encontrar y conservar un trabajo, progresar dentro de una empresa o cambiar de empleo y adaptarse a las condiciones del mercado laboral.²⁰

Esta capacidad se construye a partir de cuatro elementos centrales: a) una educación básica de calidad; b) el dominio de competencias técnicas para ocupaciones específicas o tareas especializadas; c) el manejo de competencias clave, tales como aprender a aprender, la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas; y d) cualidades personales como la honestidad, la confiabilidad y la puntualidad.²¹

El programa Jóvenes Construyendo el Futuro reconoce la importancia de incrementar la empleabilidad y lo hace mediante acciones encaminadas a la adquisición de competencias básicas: la continuación o terminación de la educación básica y media superior; la adquisición de competencias técnicas; la capacitación en una ocupación específica; la enseñanza de competencias clave por medio de cursos complementarios; y el fortalecimiento de la honestidad, la integridad, la confiabilidad y la ética en el trabajo.

b. ¿Qué es un portafolio de empleabilidad y para qué integrarlo?

El portafolio de empleabilidad **"es el conjunto de evidencias que avalan el perfil laboral de una persona, considerando los cuatro tipos de competencias en que descansa la empleabilidad, a saber: básicas, técnicas, clave y personales"**.²²

Este portafolio permite contar con una base objetiva y amplia para la búsqueda de empleo, en el caso de los becarios, y para la selección de personal, en el caso de las empresas. Asimismo, permite a quien lo integra documentar con evidencias su perfil laboral, mostrando una imagen más completa de sus competencias para el trabajo.

Para los muchos jóvenes que al concluir la capacitación estén buscando su primer empleo, sin duda será muy útil contar con este portafolio de evidencias.

²⁰OIT, "Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos",

Ginebra, 2004, disponible en línea en http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_ILO_CODE:R195

²¹OIT, "Mejorar la empleabilidad de los jóvenes: la importancia de las competencias clave", disponible en línea en https://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_371815/lang-es/index.htm

²²Véase Leonel Arias Montoya et al., *Competencias y empleabilidad*, Scientia Et Technica, disponible en línea en Redalyc.org.

c. ¿Cómo integrar el portafolio de empleabilidad?

El tutor ayudará a los becarios a organizar el portafolio y les indicará cómo incorporar evidencias relevantes para cada uno de los cuatro tipos de competencias que se mencionaron arriba. Las instrucciones para integrarlo están en la “Guía para la integración del portafolio de empleabilidad”, que se encuentra en la plataforma del programa.

Entre las evidencias que pueden incluirse en el portafolio están las siguientes:

- Certificados de estudios que sean relevantes para los servicios que ofrece o para el tipo de trabajo que busca.
- Certificados de competencia laboral.
- Certificados o evidencias de competencias clave.
- Productos de trabajo o muestra de ellos.
- Reconocimientos y constancias tanto de cursos como de desempeño.
- Cartas de recomendación.

El portafolio también puede incluir el currículum vitae.



12) ¿QUÉ RESULTADOS ESPERO?

a. Tasa de terminación del programa y otros indicadores

Es importante que la ejecución del programa en cada centro de trabajo se pueda revisar y evaluar. Por ello, se recomienda que cada empresa cuente con un registro de los becarios y sus actividades. Así se pueden desarrollar indicadores útiles para el proceso de evaluación, como los siguientes:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
% DE BECARIOS ACEPTADOS	No. de becarios que confirmaron su capacitación y que fueron aceptados por la empresa / No. becarios totales asignados a la empresa
% DE BECARIOS QUE CONCLUYERON SU CAPACITACIÓN	No. becarios que concluyeron su capacitación / No. becarios que iniciaron su capacitación
PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR BECARIO	Promedio de las evaluaciones mensuales del becario, por tipo de reactivo
PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR TUTOR	Promedio de las evaluaciones mensuales del tutor, por tipo de reactivo
PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL BECARIO	Promedio de las evaluaciones finales de los becarios, por tipo de reactivo

A partir de estos indicadores es posible obtener un diagnóstico de la implementación del programa que se puede aprovechar para mejorar y corregir actividades relacionadas con la operación del programa. Indicadores adicionales pueden encontrarse en la “Tabla de indicadores” que elaboró el CCE.²³

²³ Talento Aplicado JCF, “Tabla de indicadores”, Consejo Coordinador Empresarial.

b. Documentar casos de éxito

En esencia, documentar los casos de éxito sirve para mejorar la implementación del programa JCF con base en experiencias prácticas y hechos concretos que sucedieron en los CT. Por ejemplo, se podrían mencionar las estrategias de acompañamiento que un tutor utilizó para resolver un caso difícil o los métodos de enseñanza que llevaron a un becario a desempeñarse de forma extraordinaria. Así, los demás centros de trabajo pueden utilizar estas experiencias para:

- Manejar casos semejantes con herramientas y estrategias parecidas
- Evitar problemas que se podrían repetir en diferentes centros de trabajo
- Mejorar sus procesos de implementación
- Desarrollar en los becarios las capacidades y las habilidades necesarias para que sean más productivos en sus espacios de trabajo

La documentación de casos de éxito debe incluir los siguientes apartados:

1. Nombre del caso
2. Perfil del becario
3. Resumen del plan de capacitación
4. Coevaluaciones
5. Resultados
6. Logros
7. Acciones de mejora
8. Evidencias gráficas

c. Transformar las historias de vida de los jóvenes

Como se mencionó anteriormente, la población objetivo de JCF son jóvenes que no han tenido oportunidad de terminar sus estudios ni conseguir un empleo. Más allá de los beneficios que el programa pueda generar para las empresas, el sector privado tiene la oportunidad –y la responsabilidad social– de:

- Fortalecer las competencias, las capacidades y las habilidades para el trabajo de los jóvenes.
- Promover la ocupación de los becarios en empleos formales y con seguridad social.
- Fortalecer las acciones de las empresas a favor del talento de los jóvenes.
- Reducir la desigualdad entre los grupos de la población más desfavorecidos y vulnerables, que no han tenido mejores oportunidades de bienestar y desarrollo.

De esta manera, se transformará a la sociedad actual para que la nueva generación de jóvenes tenga mejores alternativas económicas y sociales.

13) TRECE RECOMENDACIONES PARA EL ÉXITO DEL PROGRAMA

1. Identificar **las necesidades de la empresa** y elaborar los planes de capacitación idóneos para la función.
2. Al **seleccionar a los becarios**, considerar, además de sus perfiles personales, los aspectos que podrían ser un obstáculo para que completen los 12 meses de capacitación.
3. Establecer con claridad los **requerimientos y las necesidades de la empresa** y asegurarse de que éstas sean atractivas y retadoras para el becario.
4. Asignar a los tutores adecuados, con el mejor perfil, para **la enseñanza de las funciones** del espacio de trabajo.
5. Privilegiar las acciones que fomenten **la motivación y el compromiso** del becario por medio de la empatía, el acompañamiento y el apoyo eficaz.
6. Resaltar la **formación socioemocional y la educación complementaria** del becario, lo que se deberá reflejar en su desempeño.
7. Asegurarse de que aprenda todo lo relativo a la **capacitación funcional y técnica** de su espacio de trabajo.
8. **Supervisar y monitorear** la labor de enseñanza-aprendizaje de los tutores de la misma manera que se hace con los empleados clave de la empresa.
9. **Evaluar los avances, los problemas y los obstáculos** que se presenten y tomar las medidas adecuadas para el buen desarrollo de los becarios.
10. Procurar que el becario **permanezca en la empresa** con una buena selección inicial y el acompañamiento constante en sus funciones.
11. Plantear **mecanismos de selección de futuros empleados** que sean de interés para la empresa y que demuestren a los becarios que pueden aportar a las labores sustanciales del centro de trabajo.
12. Cumplir con los **requerimientos de JCF** para garantizar la participación de los centros de trabajo en los próximos ciclos del programa.
13. **Reconocer** a los jóvenes cuando terminen la capacitación con constancias, cartas de recomendación y certificados de competencias.



14) ¿CÓMO REPORTO UN PROBLEMA?

Contacto en la STPS

En el desarrollo del programa pueden presentarse situaciones que impidan su correcto avance o implementación. Dado que estas situaciones son comunes, la STPS pone a su disposición los siguientes medios de contacto para solicitar asesoría en la solución de problemas.

<https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/>

Teléfono: (01 800) 8412020