



Diagnóstico del proceso de capacitación y tutoría del Programa
Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCf)

Análisis de casos y propuestas para la construcción de un modelo de enseñanza-aprendizaje



CCIUDADANO
Construcción y articulación de lo público



CCIUDADANO. Construcción y articulación de lo público

MARZO DE 2020

DIÁGNOSTICO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y TUTORÍA DEL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO (PJCF)

ANÁLISIS DE CASOS Y PROPUESTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE



**Centro de Investigaciones y Estudios Superiores
en Antropología Social CIESAS**

Juárez 87, Col. Tlalpan, Del. Tlalpan C.P. 14000,
México, D.F.
Tel.: (55) 54 87 36 00
<http://www.ciesas.edu.mx/>



**CCIUDADANO
Construcción y articulación de lo público**

CASA CHATA Hidalgo y Matamoros, s/n Col.
Tlalpan, Del. Tlalpan C.P. 14000, México, D.F.
Tel.: (55) 54 87 71 00, ext. 1609 y 1617
www.cciudadano.org.mx

Equipo de investigación:

Óscar Armando Cruz González
Adriana García López
Juan Jesús Estrella Chávez
Martha Cirina López Huicochea
Sergio Sandoval Pérez

Diseño y Formación

Esther Domínguez León



ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
I. EL PROGRAMA JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO (PJCF)	10
I.1. El programa en números	11
I.2. La capacitación en el PJCF	12
2. LA INVESTIGACIÓN	15
2.1. Perspectiva diagnóstica	15
2.2. Conceptos ordenadores	17
2.3. Preguntas y objetivos	18
2.4. Metodología	18
2.5. Casos de estudio y su análisis	20
3. SUGERENCIAS A LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN	22
3.1. Eficiencia organizacional	22
3.2. Procesos de recuperación de aprendizajes	23
3.3. Dinámicas organizacionales	24
4. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS AL PJCF	26
4.1. Perspectiva conceptual	26
4.1.1. Propuestas	27
4.2. Diseño institucional	29
4.2.1. Propuestas	31
4.3. Estructura normativa	33
4.3.1. Propuestas	33
5. A MANERA DE CONCLUSIÓN	35
FUENTES	36
Anexo 1. Descripción de los conceptos ordenadores	40
Anexo 2. Descripción de la metodología	43
Anexo 3. Descripción y análisis de los estudios de caso	44
Anexo 4. Formato para incorporar	59



RESUMEN

En este trabajo presentamos los resultados de nuestra investigación sobre el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCf), de carácter federal. Centramos nuestro interés en la forma como se capacita o se forma a los jóvenes a partir de su incorporación a centros de trabajo. Observamos este proceso a partir de los lineamientos del programa y lo que apreciamos en ocho centros de trabajo que han vinculado a becarios. El estudio lo hicimos durante el primer año de operación del programa (2019), con una perspectiva diagnóstica orientada por las ideas de una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA), y de gestión del conocimiento.

Partimos de la experiencia de CCIUDADANO como centro de trabajo adscrito al programa, para considerar las posibilidades del mismo en cuanto a la capacitación y el desarrollo de habilidades y capacidades. A partir de ello, buscamos otros centros de trabajo para conocer sus experiencias en este sentido, entendiéndolos (y a nosotros mismos) como estudios de caso.



Como resultado de dicha investigación, en el presente documento buscamos formular propuestas de mejora al PJCf en tres dimensiones: 1) su conceptualización, 2) su estructura institucional y 3) su estructura normativa, todas ellas orientadas a la dimensión de capacitación y tutoría que se brinda en el mismo, a partir de:

- a) Modificar la conceptualización de la que parte el programa, de tal manera que no se limite o concentre exclusivamente en la capacitación para el trabajo, sino que se amplíe con una perspectiva de formación que favorezca la construcción de una sociedad y economía del conocimiento y aprendizaje.



b) Ampliar la estructura institucional que soporta el programa a otras áreas que, dentro de la misma Secretaría del Trabajo y Previsión Social, estarían relacionadas con su mejor operación y que al momento se encuentran desvinculadas de él, así como fomentar la participación de otras instituciones del sector público —sobre todo educativas y científicas— que podrían apoyar el programa y servirse de la experiencia para el diseño de políticas públicas y programas laborales destinados a poblaciones o perfiles específicos.

c) Modificar los lineamientos normativos de operación del programa para que respondan a necesidades concretas de tutores y becarios vinculados al mismo.



INTRODUCCIÓN

El Programa Jóvenes Construyendo el Futuro es uno de los 20 programas que el gobierno de Andrés Manuel López Obrador señaló como prioritarios¹ al inicio de su administración. Se define como un programa con el cual la población joven del país, de entre 18 y 29 años, que no trabaja ni estudia, puede capacitarse en centros de trabajo de los sectores privado, público y social, lo que les permitirá tener habilidades y destrezas suficientes para incorporarse al mercado laboral y, con ello, mejorar sus condiciones de vida.

En respuesta al llamado de las autoridades federales para que empresas, dependencias públicas y organizaciones sociales se sumen como centros de trabajo en los cuales las y los jóvenes reciban dicha capacitación, durante el primer año de operación del programa CCIUDADANO se sumó como centro vinculado a éste. Nuestro interés en realizar una investigación sobre este programa se fundamenta en las siguientes razones: 1) nuestra participación en el mismo; 2) coincidimos en el diagnóstico y la propuesta base que motiva el programa, es decir, la situación de las y los jóvenes en el país; 3) consideramos importante mirar el programa más allá de su actual marco conceptual —centrado en el tema de la capacitación para el trabajo—, con la idea de favorecer sinergias entre los sectores y actores involucrados, e influir en las dinámicas económicas y sociales prevaletentes; 4) queremos compartir la experiencia de CCIUDADANO,² que durante los tres últimos años ha incorporado a jóvenes interesados en involucrarse en la esfera laboral, y 5) pensamos que el estudio de este programa da cabida a un interés particular desde CCIUDADANO para identificar nuestros procesos de formación y compararlos con ejercicios similares en otros espacios.

¹ Además de estos 20 programas, el gobierno de López Obrador definió 10 proyectos prioritarios. Estos programas y proyectos se describen en la siguiente página: <https://www.gob.mx/proyectosyprogramasprioritarios>

² CCIUDADANO, construcción y articulación de lo público (antes Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática), es un programa especial adscrito al Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). Se fundó en 2007 con el objetivo de promover y fortalecer el trabajo de organizaciones y grupos ciudadanos con actuación en el ámbito local y comunitario, interesados en involucrarse de manera organizada e informada, y orientados a partir de una perspectiva de derechos en procesos de toma de decisiones públicas en el ámbito municipal.



Además, como ya se adelantó, en este documento queremos justificar el conjunto de propuestas que realizamos para el seguimiento y la mejora de lo que en el PJCF se refiere como capacitación y tutoría. Dichas propuestas son resultado de este ejercicio, en el que analizamos tanto los lineamientos del programa como la forma en que se operan en los ocho centros de capacitación seleccionados.

Mediante el estudio de casos, en nuestra investigación recuperamos la perspectiva de tutores y becarios por medio de entrevistas presenciales y visitas a los centros de capacitación. El diagnóstico nos permitió elaborar instrumentos que facilitan —a quienes tengan la intención de participar como centros de capacitación— integrarse al programa, a partir de la identificación de sus áreas de oportunidad, atendiendo a su vez los lineamientos del PJCF.

Además de dichos formatos, realizamos una serie de propuestas para una mejor operación del PJCF. Nuestro trabajo sugiere una nueva perspectiva conceptual, institucional y normativa, que permita el desarrollo de una experiencia significativa para los becarios. Todo ello enmarcado por una figura que aboga por que el programa no se limite a la capacitación, sino que centre su perspectiva en la formación de competencias y se entienda como parte de un proceso más amplio que se puede nombrar como economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA). Sostenemos que, si se tiene como horizonte esta perspectiva y se piensa en esquemas de formación de competencias, se podrían potenciar los esfuerzos y capitales generados o posibilitados por el programa hacia nuevos procesos con mayor alcance en la vida social y la dinámica económica del país.³



³ Desde el inicio de su operación, se ha cuestionado el programa en aspectos como el uso que los jóvenes puedan hacer de los incentivos económicos, cuestiones presupuestarias, macroeconómicas o de inserción laboral posterior a la capacitación, además de un conjunto de señalamientos sobre el uso que las y los becarios dan al apoyo económico que reciben (Poy, 2018; Aguilar, 2019; Juárez, 2019; Martínez, 2019; Alvarado, 2019). Una crítica que alcanzó notoriedad en los medios fue la que resultó de la investigación realizada por Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (2019), y que apunta a diversos problemas con la información disponible en la página respecto a la vinculación de jóvenes y el registro de centros de capacitación. En relación con la problemática de este trabajo, se ha cuestionado la pertinencia de la capacitación del becario, tomando en cuenta sus intereses y su formación académica (Vega, 2019).



1. EL PROGRAMA

JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO (PJCF)

El Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) nace en 2018, al inicio de la administración de Andrés Manuel López Obrador, y comienza a operar al año siguiente. Tiene como objetivo principal apoyar económicamente, mediante una beca mensual por hasta 12 meses, a millones⁴ de jóvenes mexicanos de entre 18 y 29 años que no se encuentran estudiando y tampoco trabajan, mientras se capacitan directamente en un centro laboral y bajo la supervisión de tutores. Con esas acciones, el PJCF también busca apoyar a aquellos jóvenes que enfrentan una situación de precariedad laboral y un clima generalizado de violencia social.

Esa situación se considera desde la presentación del programa, en la cual se reconoció que, en 2018, “22 % de la población joven del país no trabaja, no estudia, ni recibe capacitación”, además de que “las personas jóvenes en condiciones de pobreza (extrema y moderada) y vulnerables representan más de 87 % de este grupo” (Jóvenes, 2019, p. 2), cifras que justifican la necesidad de un programa como éste.

El programa tiene dos vertientes. La primera, educativa, coordinada por la Secretaría de Educación Pública (SEP), a partir de la cual se busca incorporar a jóvenes que han terminado el bachillerato y desean continuar con los estudios universitarios. La segunda vertiente es de “capacitación en el trabajo”, coordinada por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), cuyo objetivo es vincular “a jóvenes con centros de trabajo para que reciban capacitación y tutoría” (Jóvenes, 2019, p. 5).⁵

Al comenzar su operación, el programa presentaba cinco objetivos:

I. Integrar a jóvenes en actividades de capacitación en el trabajo y, así, dotarlos de herramientas para una vida mejor.

⁴ Anualmente, el programa vincula a alrededor de un millón de jóvenes con centros de trabajo.

⁵ Quienes ingresaron al programa en esta vertiente recibieron, en 2019, una beca de 3 600 pesos al mes y también cuentan con seguro médico. Al finalizar su periodo de vinculación se le otorgaría a la becaria o al becario una constancia de capacitación. En 2020, el monto de la beca es de 3 748 pesos mensuales, modificada según el aumento al salario mínimo.



2. Dar a jóvenes oportunidad de acceso a estudios universitarios.
3. Alejar a jóvenes del desempleo y del camino de conductas antisociales.
4. Acelerar la preparación de una reserva de jóvenes para las actividades productivas, en previsión de un mayor crecimiento económico en el futuro próximo.
5. Incluir al sector privado en las actividades de responsabilidad social para el desarrollo productivo de los jóvenes (Jóvenes, 2019, p. 4).

Para este estudio nos concentramos en la segunda vertiente del programa y en los objetivos 1 y 4, puesto que nuestro interés recayó en el análisis del proceso de capacitación, tanto en lo que se enuncia en los lineamientos que orientan el programa como en su funcionamiento en los centros donde los becarios se capacitan.

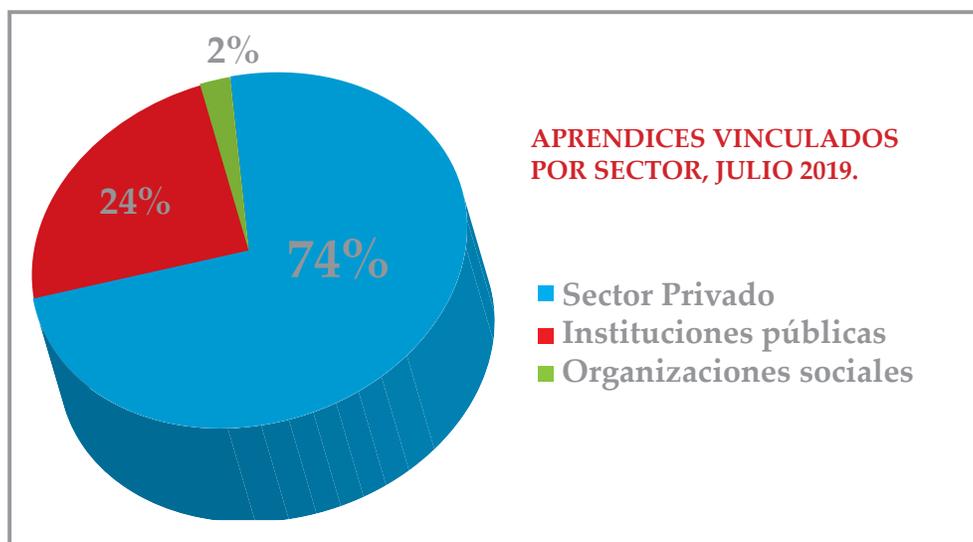
1.1 El Programa en números

El proceso de vinculación de jóvenes a los centros de trabajo comenzó a principios de 2019. En julio del mismo año, autoridades del PJCF informaron que, en cuanto al número de jóvenes vinculados,⁶ el programa había concluido el registro del primer año.

Las cifras que en ese momento se difundieron como logros sobre el funcionamiento del programa fueron las siguientes: 900 000 aprendices vinculados y 157 070 centros de trabajos verificados, de los cuales 73.8 % (664 570 aprendices) correspondía al sector privado, 23.8 % (214 449) a instituciones públicas y 2.3 % (20 991) a organizaciones sociales.⁷ Desde ese momento se marcaba una tendencia constante en el programa: una mayor participación del sector privado, seguido del público y, por último, del social.

⁶ Jóvenes vinculados se refiere a aquellos que han sido aceptados por algún centro de capacitación.

⁷ Datos tomados de la Plataforma de Transparencia del PJCF, que se dio a conocer el 26 de marzo por medio de la página <https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/datos/>. En esta página, las cifras se actualizan constantemente, lo que hace complicado seguir su evolución; como ejemplo, al momento de redactar este documento, en enero de 2020, las cifras corresponden a 170 470 centros de trabajos verificados, de los cuales 67.8 % (115 579) son del sector privado, 30.3 % (51 652) pertenecen a instituciones públicas y 1.9 % (3 239) a organizaciones sociales. Un aspecto que resalta en estas cifras, respecto a aquellas que mostramos antes, es la disminución de jóvenes vinculados en los sectores privado y social, tanto en números absolutos como en relativos, y un aumento en el sector público.



Gráfica 1. Aprendices vinculados por sector, julio de 2019. Elaboración propia con datos del PJCF.

1.2 La capacitación en el PJCF

Como hemos mencionado, el foco de nuestro trabajo se centra en el proceso de capacitación y tutoría que se enuncia en el PJCF, y que se desarrolla en los centros de trabajo una vez que se vincula a las y los becarios. En correspondencia, ubicamos al PJCF como parte de un conjunto de programas que, tanto en el plano nacional como en el internacional, han sido implementados para vincular a jóvenes con espacios que, al mismo tiempo que los insertan en actividades laborales formales, promueven un proceso formativo que les permita desarrollar un conjunto de habilidades para ser puestas en práctica en diversos contextos.

⁸ Desde el inicio de su implementación, el PJCF ha sido objeto de diversos estudios, como el realizado por el Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY) y el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). El CEEY analizó al PJCF en función de sus posibilidades para mejorar las condiciones de los jóvenes que no estudian ni trabajan, identificando áreas de oportunidad del programa en su diseño y su implementación. Por su parte, el CCE publicó un manual titulado *Guía ABC para el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro*, dirigido a empresas interesadas en participar como centros de capacitación. El manual se enfoca en la incorporación exitosa de los becarios a los centros de trabajo, sin embargo, no realiza recomendaciones relacionadas a la mejora del programa.



En México se han implementado programas que intentaron vincular a jóvenes aprendices con centros de trabajo que los capaciten,⁹ aunque no necesariamente garantizan su posterior incorporación a dichos centros. En este sentido, se identifican como previos al PJCF (y referentes para el mismo) los programas Construye-T y Mi Primer Empleo (Diagnóstico, 2018). La actual administración, y junto con el PJCF, por medio de la STPS, ha signado acuerdos con empresas privadas como Microsoft, el Organismo Internacional de la Juventud para Iberoamérica (OIJ) y el Instituto Mexicano de la Juventud (Imjuve), que también se enfocan en la capacitación de jóvenes.¹⁰

En el desarrollo de nuestra investigación nos dimos a la tarea de estudiar los principales modelos de capacitación para el trabajo implementados en otros países. Entre otros, revisamos el modelo alemán y el japonés, los cuales se han convertido en referentes internacionales. A continuación los describimos brevemente, con la intención de reconocer las generalidades de estos referentes.

El modelo alemán, conocido como sistema dual, es probablemente la referencia más clara y cercana a lo planteado en el PJCF. Al igual que en el caso mexicano, los jóvenes alemanes tienen acceso a una plataforma que describe los oficios de capacitación disponibles. No obstante, la postulación al centro de trabajo se realiza de manera escrita y la selección de los aprendices se lleva a cabo por medio de entrevistas personales o jornadas de prueba. Este modelo también ha sido referencia para la implementación de políticas de incorporación laboral para jóvenes estudiantes, pues hay escuelas vocacionales orientadas a la formación profesional superior (Rindfleish y Maenning-Fortmann, 2015).

Otro país que ha desarrollado programas de relevancia en este campo es Japón. Allí se cuenta con diferentes procedimientos de selección para la capacitación; de manera directa, las empresas comunican la oferta laboral en las escuelas o un año antes de que los estudiantes terminen sus materias se realizan entrevistas con algunos seleccionados y se les asigna un tutor. Igual que en el sistema alemán, en Japón hay escuelas vocacionales orientadas a la formación profesional superior, gestionadas por las instituciones educativas que dependen del gobierno o la prefectura. La formación de estos estudiantes, más

⁹ Además, se puede señalar la educación tecnológica (Conalep, Cetis y Cebetis), que toma fuerza desde los años noventa en nuestro país (Barrón, 2000), como ejemplo de cambios en el campo educativo orientados a implementar procesos formativos dirigidos al campo laboral.

¹⁰ Esto se realiza en torno a “habilidades tecnológicas y competencias digitales a través del proyecto Laboratorio, de habilidades en competencias digitales, que en una primera etapa busca atender a 40 mil jóvenes” (STPS, 2019, boletín de prensa 26).



encaminada al desarrollo de capacidades y virtudes laborales, resulta de interés para el sector privado, el cual contrata a los jóvenes (Cascón y Hernández, 2016).

Como se puede observar de lo antes descrito, ambos modelos incluyen como sujeto beneficiario a una población previamente formada en instituciones académicas (si bien esto es más presente en el caso japonés) y desarrollan espacios de vinculación con el sector privado. Además, junto con la vinculación con centros de trabajo, en los dos casos se otorga una constancia al aprendiz al término de su capacitación. Finalmente, es importante señalar que, al interesarse por proveer capacitación en entornos de trabajo real para jóvenes cuando están por terminar sus estudios, estos modelos buscan, además de la incorporación al mercado de trabajo de una fuerza laboral ya formada, la conformación de una economía que valora el capital intelectual que se conforma con estos procesos.

En el diagnóstico que fundamenta el diseño y la implementación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro se tiene como referente los modelos descritos (Diagnóstico, 2018), sin embargo, hay una diferencia importante en la población objetivo del programa. Como se aprecia, los casos mencionados incluyen a estudiantes que, durante la parte final de su formación académica, se vinculan con empresas para comenzar a implementar lo aprendido. En el caso mexicano ejemplificado en el PJCF, por otra parte, se busca atender a jóvenes que no estudian, no trabajan y tampoco reciben capacitación, es decir están fuera de los espacios que los ejemplos previos privilegian para la vinculación con el mundo laboral: las escuelas.

Por otra parte, y en cuanto a la manera como se entiende la capacitación en el PJCF, en sus lineamientos ésta se describe como la adquisición o el fortalecimiento de habilidades técnicas y blandas. Un aspecto importante es que no es el programa el que brinda la capacitación, pues éste solamente facilita que se realice, sino que son los centros de trabajo los encargados de ella a partir de la formulación de un plan de capacitación (requisito para inscribirse en el programa), el cual a su vez es validado por el mismo PJCF y comunicado a los jóvenes interesados antes de su vinculación: ¿cómo, en la práctica, se realiza esta capacitación? Una parte del análisis de casos que se exponen a continuación nos da claridad sobre este proceso.



2. LA INVESTIGACIÓN

2.1 Perspectiva diagnóstica

La perspectiva conceptual que guía esta investigación articula dos elementos principales. En primer lugar, el marco general de lo que se conoce como economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA), entendida como un sistema en el cual el motor de creación de valor o beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje (Peluffo y Catalán, 2002). En dicho sistema, una adecuada gestión de los ambientes de creación del conocimiento permite desarrollar capital humano, el cual, a su vez, se transforma en capital intelectual de las organizaciones (Peluffo y Catalán, 2002).

En segundo lugar, la gestión del conocimiento, considerada aquí como un ángulo de razonamiento que permite conformar categorías de análisis en el marco de procesos más amplios y que dan cuenta de las dinámicas organizacionales de los centros de capacitación, mientras apuntan a dinámicas de adquisición y uso de los conocimientos.

Los dos elementos mencionados se encuentran estrechamente vinculados, pues, como anotamos, en una EBCA se recalca la importancia del conocimiento como factor de crecimiento y progreso; pero, más allá de los productos y las herramientas tecnológicas, lo sustancial en este tipo de sociedades radica en el desarrollo de competencias clave para la resolución de problemas. Aquí, la capacidad de una organización para aprender y sistematizar lo aprendido repercute positivamente en la creación de procesos dinámicos de aprendizaje social, que facilitan la apropiación del mismo.

¹² Según Stiglitz (citado en Peluffo y Catalán, 2002), en una economía de este tipo no solamente se desarrolla alta tecnología, sino que lo que aumenta la capacidad de las personas e instituciones es la adquisición, generación, difusión y uso del conocimiento de forma más efectiva para producir desarrollo social y crecimiento económico.

¹³ Sohail y Daud (2009) entienden el capital intelectual como la unión de la experiencia, la pericia, el saber cómo, la intuición, las ideas y el entendimiento. Peluffo y Catalán (2002) mencionan que el capital intelectual está compuesto por dos dimensiones: la dimensión humana, que refiere a la capacidad de las personas para saber y hacer, y la dimensión intangible, compuesta por lo que saben las personas, el capital organizacional —las patentes y el saber cómo— y el capital relacional, que proviene de las relaciones entre el sistema y el medio. Por su parte, Martínez (2016) señala que la gestión define metodologías para evaluar el capital intelectual e implementar un proceso de gestión del conocimiento, y que dicha operación involucra actividades para usar el capital intelectual de una organización. Es decir, integra en un proceso único la creatividad e innovación, las mejores prácticas, el aprendizaje, el capital intelectual y el uso de las nuevas tecnologías de comunicación.



La gestión del conocimiento, por su parte, está inherentemente relacionada con la creatividad y la innovación; por ende, al mismo tiempo que apunta a la eficacia de las organizaciones, ayuda a materializar objetivos comunes, previene la duplicación de esfuerzos y otras problemáticas organizacionales.

Con miras a la consolidación o el fortalecimiento de una EBCA, la gestión estratégica del conocimiento se vuelve necesaria, ya que el conocimiento tácito personal y organizacional (*work process knowledge*) es una de las bases intangibles de cualquier organización y, al mismo tiempo, la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación. Al no gestionarse los conocimientos, los procesos y espacios de su creación, se corre el riesgo de no aprovechar la singularidad de éstos en forma individual, los cuales podrían promover la sinergia en la innovación o en el cambio (Peluffo y Catalán, 2002).

La gestión del conocimiento es un concepto difícil de hacerlo operativo, sin embargo, es claro que motivarlo influye de manera positiva en la articulación de las organizaciones, su eficiencia y la valoración de los conocimientos por parte de los aprendices. Por su complejidad y nuestra experiencia en las actividades de formación, no nos resulta del todo evidente que el conocimiento se pueda “gerenciar”, pero sí que es posible gestionar los espacios y los procesos de creación del conocimiento, por lo que, en consecuencia, el énfasis de este estudio está en el análisis de los lugares de trabajo y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En general suele considerarse que los lugares de creación, validación y transmisión del conocimiento son espacios exclusivos de las universidades, los institutos de especializaciones o las empresas tecnológicas de punta. Sin embargo, nos debe quedar claro que, entre las personas, en los distintos oficios que desempeñan dentro de los micronegocios y en las empresas —independientemente de su tamaño—, se gestan múltiples procesos donde se produce información a partir de experiencias particulares sumamente valiosas, que no necesariamente se validan. Nos parece importante reconocer el quehacer de aquellos espacios, pues en ellos se producen aprendizajes que, convertidos en conocimiento, en primera instancia aplicables a los procesos de trabajo del mismo espacio, valorizan lo que en ellos se produce y de esta manera construyen capital intelectual.

Consideramos que, para mejorar la orientación del PJCF, estos procesos deben ser validados y recuperados, pues ¿cómo se capacita a las y los jóvenes si esos procesos —la información generada y la experiencia producida— no se tienen sistematizados?



La pertinencia de estudiar el PJCF desde un enfoque como el aquí propuesto radica en la importancia que, tanto el programa como nosotros, le otorgamos al proceso de enseñanza-aprendizaje como elemento de la gestión del conocimiento (en el programa, especialmente de acuerdo con los conceptos de capacitación, tutoría y competencias). En el mismo programa, sin embargo, no se cuenta con mecanismos de observación que verifiquen su correcta implementación, por lo que las propuestas que hacemos en este documento están pensadas para subsanar esa deficiencia.

2.2 Conceptos ordenadores

Siguiendo la perspectiva descrita, debe ponerse en relieve conceptos que ayuden a interpretar:

1. Los distintos fenómenos y elementos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. El reconocimiento, la valorización y la creación del conocimiento colectivo en dinámicas organizacionales.
3. Los procesos por los cuales dicho conocimiento es recuperado e interiorizado por los sujetos que dan cuerpo al proceso de capacitación.
4. Las relaciones entre los conocimientos y aprendizajes en los planos organizacional e individual, y cómo operan en el surgimiento de nuevos saberes y procesos de innovación.

De acuerdo con lo anterior, los conceptos que se desprenden de ese marco general y que nos fueron útiles son capacitación, competencias, comunidades de práctica y aprendizaje, y sistematización.¹⁴



¹⁴ En el anexo de este documento presentamos una exposición más amplia de los contenidos y las definiciones de estos conceptos.



2.3 Preguntas y objetivos

La pregunta general que guio la investigación fue ¿cómo debe construirse un modelo de formación que permita la recuperación de aprendizajes, y la formación de capacidades de las y los jóvenes becarios, que esté basado en su experiencia y al mismo tiempo favorezca a las propias entidades de capacitación en el marco del PJCF?

En correspondencia con dicha pregunta, y las preguntas que de ella se derivaron, los objetivos particulares que buscamos con este trabajo fueron:

1. Explorar los procesos de capacitación en diferentes casos, con la finalidad de analizar la eficiencia organizacional en relación con los objetivos que el centro de trabajo establece.
2. Reconocer en los casos analizados los procesos de recuperación de aprendizajes basados en la experiencia.
3. Conocer cuáles son las dinámicas organizacionales que favorecen aquellos esquemas para la mejor sinergia de capitales intelectuales en las organizaciones.
4. Identificar, dentro de los lineamientos del PJCF, las debilidades y fortalezas en relación con el proceso de capacitación y formación.

2.4 Metodología

En esta investigación utilizamos una metodología combinada, es decir, descriptiva y explicativa al mismo tiempo. La primera nos permite identificar aspectos generales de los casos revisados; la segunda, su análisis y la visualización de las relaciones entre sus componentes, así como formular propuestas de mejora (Díaz, Mendoza y Porras, 2011).

En cuanto a su tipo, se trata de un estudio de caso múltiple en el que analizamos siete centros incorporados al PJCF y uno no inscrito.¹⁵ La selección de los casos estudiados respondió a la cercanía con los centros de capacitación.¹⁶ Por otra parte, debemos resaltar el conocimiento previo y la vinculación con un caso de estudio: el de CCIUDADANO, del

cual formamos parte. Para la recolección de los datos, nos valimos de encuestas, entrevistas y observación directa.

En el siguiente esquema se puede observar de manera gráfica la ruta que seguimos para esta investigación.¹⁷



Imagen 1. Esquema de la ruta metodológica. Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ Contrario a lo que podría esperarse al incluir un caso no incorporado aún al programa, en nuestro trabajo ese caso no refiere a una fase previa de la investigación, sino que funciona para observar la etapa de diseño, explorar las dinámicas organizacionales y trazar una ruta para la elaboración de un plan de capacitación.

¹⁶ Esto fue una forma de tener contacto y acceso a los centros, valiéndonos de las redes que tenemos, pero buscando que estos casos analizados nos mostraran los elementos designados para este trabajo. El número final de casos incluidos responde a limitaciones temporales y presupuestarias, pero también a una decisión en cuanto al cierre de la inclusión de nuevos casos a partir de una cercanía con los números del propio programa, los cuales, como mencionamos, distribuyen en mayor cantidad a los becarios en centros del sector privado, después del público y, en mucho menor medida, del social. Por otra parte, dada la magnitud del programa, realizar una muestra representativa es muy complicado, en especial teniendo en cuenta los recursos limitados con los que contamos. Por ejemplo, en agosto de 2019, Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad estimaba que, para tener una muestra representativa sólo de los centros registrados en Ciudad de México, se debían considerar 1 752 centros (<https://contralacorrupcion.mx/jovenes-construyendo-el-futuro-presentacion/>)



2.5 Casos de estudio y su análisis

En la siguiente tabla describimos las características de los casos de estudio considerados para esta investigación e identificamos también las entrevistas realizadas respecto del total de becarios vinculados en cada centro:

Centro de capacitación	Sector	Ubicación	Tutores	Becarios	Tutores entrevistados	Becarios entrevistados
CCIUDADANO (CIESAS)	Público	Tlalpan, Ciudad de México	4	15	2	7
Red TAES de Enfermería ¹⁸	Público	Ayutla, Guerrero	1	19	1	11
		Cuautepec, Guerrero	1	50	1	9
Librelitas	Privado	Iztacalco, Ciudad de México	1	3	1	2
Taller de Alfarería Coatlícue	Privado	Cosautlán, Veracruz	1	5	1	5
Huerta Agroecológica El Machero	Privado	Cosautlán, Veracruz	1	3	1	3
Panadería Pájaros caídos	Privado	Cosautlán, Veracruz	1	5	1	5
AUGE ¹⁹	Social	Teocelo, Veracruz	1	8	1	8
COPSA S.A. (Metrobús, línea 2)	Caso no incorporado al PJCF (Sector Privado)	Ciudad de México	Corresponde a una etapa de diseño previo a su incorporación en el PJCF.		2 administrativos	36 empleados encuestados

Tabla 1. Casos estudiados. Fuente: Elaboración propia.

Del cruce de los conceptos centrales que orientaron el trabajo (capacitación, competencias, comunidades de práctica, comunidades de aprendizaje y sistematización), con la información obtenida en las entrevistas creamos, de forma inductiva, tres categorías emergentes para el análisis de los datos:²⁰ 1) Eficiencia organizacional, 2) Recuperación



de aprendizajes y, 3) Dinámicas organizacionales. Además de guiar el análisis de los casos de estudio, estas categorías también nos ayudaron a establecer las propuestas para los centros de trabajo participantes en el PJCF, en los que, como hemos dicho, se desarrolla de forma efectiva la capacitación a partir de lo que se enuncia en los lineamientos del programa. A continuación, describimos las tres categorías:

1. *Eficiencia organizacional*. En el contexto de este estudio, se refiere a aquellos procesos que una organización (en este caso el centro de capacitación) implementa para llevar a cabo una formación que brinde conocimientos, habilidades, valores y actitudes para el desempeño eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas, cumpliendo las metas que la misma organización se ha planteado.

2. *Recuperación de aprendizajes*. En el proceso formativo que lleva a cabo la organización, una parte esencial para garantizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje es que los sujetos involucrados, tanto en lo individual como en lo organizacional, realicen una recuperación de aprendizajes con base en experiencias de los procesos. Esta recuperación está acompañada de espacios de compartición y colaboración que permitan conformar una comunidad de aprendizaje.

3. *Dinámicas organizacionales*. Se refieren a la comunicación y el intercambio de información entre los distintos actores involucrados en el proceso de capacitación, especialmente becarios y tutores. Incluye la convivencia formal e informal dentro y fuera del centro de capacitación, la conformación de equipos para el trabajo colaborativo y la delegación de responsabilidades. Estas dinámicas promueven también el desarrollo socioafectivo de los jóvenes becarios, por lo que incluyen el ambiente de trabajo.

¹⁸ A pesar de aplicar el instrumento en dos centros de capacitación, se consideró como un solo caso de estudio, debido a que ambos asumen las mismas metas y trabajan en conjunto con el programa de la Red TAES de Enfermería.

¹⁹ Además de ser un caso de estudio, Desarrollo Autogestionario, A.C. (AUGE), fue el vínculo para poder entrevistar los tres casos ubicados en el municipio de Cosautlán, Veracruz.

²⁰ Este procedimiento, común en la investigación con enfoque cualitativo, reconoce la importancia de la teoría previa a la etapa de campo, pero es lo suficientemente flexible como para poner a dialogar los supuestos teóricos con la información que se obtiene en el proceso de investigación, de tal manera que sea posible la generación o el uso de nuevas categorías que no estaban plenamente señaladas en el diseño de la investigación.



3. SUGERENCIAS A LOS CENTROS DE CAPACITACIÓN

A partir de la observación y el análisis de los ocho casos estudiados,²¹ desarrollamos las siguientes sugerencias que los centros de capacitación deberían llevar a la práctica para mejorar los procesos que cada categoría abarca. Esto es importante porque el éxito del programa, respecto de los objetivos que se plantea, dependerá en buena medida de la efectividad de la capacitación y tutoría en los centros de trabajo a los que son vinculadas las y los becarios, pues es ahí donde se podrán desarrollar o fortalecer las competencias que estos jóvenes pondrán en funcionamiento en su vida laboral en el año posterior a que participen en el programa. Las presentamos siguiendo las categorías que ya mencionamos y que guiaron su análisis.

3.1 Eficiencia organizacional

Las empresas, instituciones u organizaciones que deseen ser parte del PJCF deben tener claridad en cuanto a los procesos y las actividades que en ellos se desarrollan, ya que esto permite reconocer sus dinámicas, necesidades, valores y estructura antes de incorporar a becarios. El autoconocimiento resulta fundamental para el éxito del proceso de capacitación.

El plan de capacitación debe ser el eje rector, ya que, cuando éste tiene un diseño adecuado, se logran reflejar las competencias necesarias para la formación dentro del centro, lo que permite:

- Reconocer las aptitudes, las actitudes y los perfiles necesarios o benéficos para los procesos y las actividades que se desarrollan dentro del centro de capacitación.
- Tener claridad en las funciones y responsabilidades asignadas.

²¹ El análisis detallado por cada uno de los casos estudiados se puede consultar en el anexo de este documento.



Para lograr lo anterior, el plan de capacitación debe:

- Integrar el uso de organigramas y cronogramas que faciliten su ejecución.
- Establecer metas que incentiven y, a la vez, permita evaluar el desempeño de los becarios.

3.2 Procesos de recuperación de aprendizajes

Se sugieren las siguientes prácticas a los centros de capacitación:

- La recuperación de los aprendizajes debe darse siguiendo en lo posible rutas metodológicas claras (como las que se sugieren más adelante), por lo que los centros y tutores deben contar con espacios y procedimientos de enseñanza acordes a las habilidades de los becarios. Esto permitirá a tutores y becarios conocer de manera explícita cuáles son los aprendizajes adquiridos en el proceso de capacitación.
- Entre otros esquemas para practicar la formación entre pares, las reuniones entre becarios son esenciales para el proceso de recuperación de aprendizajes, pues en ellas se permite compartir experiencias y conocimientos, de tal manera que amplíen los espacios y agentes participantes en la formación de los becarios.
- Se deben realizar reuniones periódicas donde participen los tutores y todos los involucrados en la formación de los becarios, estas reuniones se deben conformar en espacios de retroalimentación.
- El registro de las actividades debe hacerse en forma de minutas, bitácoras o cuadernos de evidencia, que, más que comprobar la ejecución de actividades, sirvan para realizar ejercicios de retroalimentación en los que se recupere la dimensión socioafectiva, ya que esto propiciará un aprendizaje significativo.



- Lo anterior debe documentarse y la misma documentación debe ser parte de la ruta metodológica, para que esto pueda desembocar en un ejercicio de sistematización y con ello en la recuperación de aprendizajes de provecho para el centro de trabajo y las y los jóvenes en formación.

3.3 Dinámicas organizacionales

Para mejorar las relaciones e interacciones de tutores, becarios y quienes integran los centros, a fin de tener un proceso de capacitación óptimo, hacemos las siguientes sugerencias a partir del análisis de casos estudiados.

- Se deben establecer buenas dinámicas y canales de comunicación dentro y fuera del centro de capacitación que permitan el intercambio de la información. Para ello, además de la importancia que tiene la comunicación presencial, el uso de TIC y medios digitales, como WhatsApp y correo electrónico, resulta útil para lograr acuerdos y una comunicación inmediata.
- Se debe fomentar la conformación de comunidades de práctica y aprendizaje en el centro, ya que éstas permiten:
 - o Consolidar el sentido de pertenencia a partir del saber hacer como parte de las tareas cotidianas.
 - o Propiciar el sentido de compañerismo, a partir de las afinidades y las relaciones de amistad y comunidad entre los becarios, mismas que se fortalecen en los espacios para compartir experiencias.
 - o Formalizar acuerdos y tareas de manera presencial, lo que fortalece la idea de comunidad y facilita establecer acuerdos.
 - o Iniciar procesos de innovación, a partir de traducir los aprendizajes adquiridos en nuevas herramientas y procedimientos mejorados en las actividades del centro de trabajo.



En conjunto, estas dinámicas permiten una retroalimentación entre tutores y becarios. También posibilitan la construcción de una perspectiva de juventudes,²² que retoma la propia mirada de los jóvenes vinculados acerca de su práctica y aprendizaje en el centro de trabajo. A su vez, esto contribuye al desarrollo de las competencias por parte de los becarios y hace que los procesos de trabajo puedan incorporar nuevas ideas y métodos surgidos de los mismos jóvenes.

²² Por perspectiva de juventudes nos referimos a una mirada que, a partir de reconocer las diversas expresiones que puede adquirir la condición juvenil, mantiene con este sector de la población una relación horizontal en la que se deja de lado la actitud paternalista y limitante que permea la mayor parte de las relaciones entre jóvenes y adultos. De esta manera, el joven es reconocido como un sujeto que puede plantear críticas y propuestas que deben tomarse en cuenta.



4. PROPUESTAS AL PJCF

A continuación presentamos el análisis y las propuestas al PJCF —basadas en la revisión de sus lineamientos y los resultados de los estudios de caso— en los tres niveles que hemos señalado: perspectiva conceptual, diseño institucional y estructura normativa. En cada uno de ellos hemos identificado áreas de oportunidad y mejora que formulamos a manera de propuestas.

4.1. Perspectiva conceptual

La perspectiva conceptual actual del PJCF se limita a la capacitación para el trabajo y ésta se reduce a la enseñanza y el desarrollo de habilidades laborales. Teniendo en cuenta los fines establecidos en los lineamientos del programa y la duración de los procesos de capacitación, es difícil aseverar que el programa afronte de manera articulada la integración sistémica²³ y el bienestar social juvenil al que se refieren, por lo que resulta necesario ampliar la perspectiva del mismo.

El siguiente esquema ilustra la separación y desarticulación entre los fines del programa, cada uno de ellos en direcciones no coincidentes, por lo que se desaprovecha los procesos que el programa desata y con ello los recursos que en éste concurren.

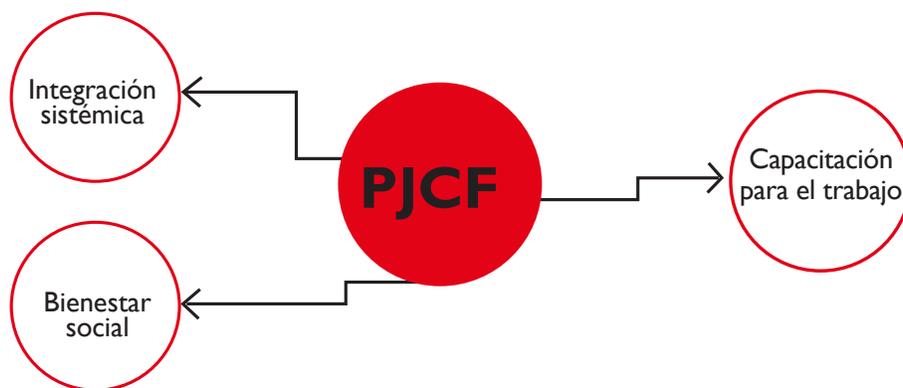


Imagen 2. Esquema del PJCF y sus fines. Fuente: Elaboración propia.

²³ Hemos seleccionado este concepto para referir la intención del programa en cuanto al desaliento de comportamientos antisociales.



Al respecto, sostenemos que, si se tiene como horizonte una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA), y se piensa en esquemas de formación de competencias, se podría potenciar los esfuerzos y capitales hacia nuevos procesos que tengan un mayor alcance y sustentabilidad dentro de la estructura económica y social.

Esta perspectiva aporta al programa en dos dimensiones. Por un lado, rompe los esquemas unidireccionales que reducen al becario a ser un sujeto pasivo que adquiere habilidades.²⁴ Aquí es fundamental reconocer los aprendizajes adquiridos por los jóvenes como un componente sustancial del conocimiento y los productos desarrollados en las organizaciones durante los propios procesos de capacitación.

Por otro lado, mediante una formación bidireccionada entre tutores y becarios, que reconozca un componente socioafectivo inherentemente relacionado con el desarrollo de las competencias de las juventudes, los becarios podrán tener aprendizajes significativos y sentirse parte de las organizaciones que los capacitan; por lo tanto, se comprometerán de manera profesional y valorativa con sus centros, lo cual mejora las dinámicas de trabajo y la eficiencia organizacional, y propicia procesos de innovación en los centros.

4.1.1. Propuestas

De acuerdo con lo expuesto, es necesario que el programa tenga una modificación en el plano conceptual que ponga como horizonte una economía basada en el conocimiento y el aprendizaje (EBCA); de esta manera, se podrán potenciar los esfuerzos y capitales producto de la capacitación a partir de

- Procesos de formación. Entendidos en un nivel más amplio que los procesos de capacitación (los cuales en muchas ocasiones se reducen a la adquisición de habilidades), estos procesos de formación permiten relacionar los conocimientos

²⁴ En realidad, esto no es un descubrimiento de este diagnóstico; desde la perspectiva constructivista y de competencias se reconoce que el sujeto que aprende posee un conjunto de conocimientos que pulen y le permiten enriquecer su capital intelectual (Serrano y Pons, 2011). Además, desde una perspectiva de desempeño, este capital intelectual favorece los procesos de trabajo prevalecientes y la innovación en ellos (cfr. Giraldo y Atehortúa, 2010; Vázquez, 2011).



conceptuales, metodológicos y axiológico-valorativos desarrollados con la práctica en los centros. El resultado de esta interrelación de conocimientos, al abarcar aspectos más amplios que la sola capacitación en el plano laboral, puede contribuir al bienestar integral de la sociedad.

- Construcción de comunidades de práctica y aprendizaje entre los sectores y actores involucrados en el programa, teniendo como premisa que el flujo de capitales intelectuales propicia el desarrollo económico y consolida sociedades del conocimiento.
- Acompañamiento por parte de las autoridades del PJCF (la STPS) a los centros de capacitación para el desarrollo de unidades de información e innovación que soportarán los procesos de formación y la construcción de las comunidades de práctica y aprendizaje.

En la siguiente imagen ilustramos nuestra propuesta de esquema conceptual. Como se observa en ella, los tres amplios componentes que identificamos en el PJCF se encuentran vinculados a partir de la existencia y el funcionamiento de la EBCA como perspectiva conceptual. Los procesos y recursos concurrentes se aprovechan para cada uno de los fines propuestos en el programa.

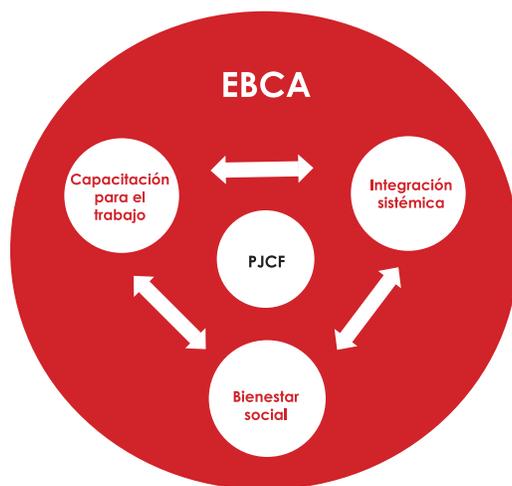


Imagen 3. Propuesta de esquema conceptual para el PJCF. Fuente: elaboración propia.



4.2. Diseño Institucional

Como mencionamos, otro aspecto que identificamos en el funcionamiento del PJCF es el entramado institucional que posibilita su operación. En él, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) aparece como la instancia principal, dentro de la cual se encuentran las unidades y direcciones que tienen participación en el programa.

De acuerdo con el reglamento interno de la STPS,²⁵ la unidad del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro está compuesta por tres direcciones, las cuales, de acuerdo con la fracción XXXII, pueden ser utilizadas por el titular de la unidad del PJCF para el cumplimiento de algunas atribuciones.

Dirección	Fracciones del Art. 16° del Reglamento interior de la STPS en las que se mencionan las atribuciones de la Unidad del PJCF
Dirección General de Asistencia Territorial (DGAT)	VII, VIII, IX, XIX, XXIII y XXXII
Dirección General de Operación e Innovación (DGOI)	XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVIII, XX, XXI y XXII
Dirección General de Evaluación, Vinculación y Desarrollo de Habilidades. (DGEVDH)	VI, XXIV, XXV, XXVI, XXVII y XXVIII

Tabla 1. Unidad del PJCF. Fuente: elaboración propia.

Además de las direcciones que componen la unidad del PJCF, las direcciones de la STPS involucradas en las atribuciones de dicha unidad son:

- Dirección General de Asuntos Jurídicos: colabora en la formulación de los anteproyectos, acuerdos, convenios y demás documentación que se requiera para la operación y el cumplimiento de los fines del programa, así como en la elaboración de los anteproyectos de modificaciones a los ordenamientos jurídicos que regulan el programa y podrían hacer más eficiente su operación (fracciones IV y V).
- Dirección General de Inspección del Trabajo: por medio de la Unidad de Trabajo

²⁵ Es complicado encontrar referencias claras a la operación del programa en instrumentos normativos, incluso dentro de la misma STPS. Como han señalado algunas organizaciones, falta un reglamento que describa la operación del programa, más allá de los lineamientos.



Digno, se encargará de realizar visitas de inspección que verifiquen la legitimidad de las organizaciones vinculadas y el debido cumplimiento de las obligaciones establecidas en los lineamientos de operación del programa (fracción XVIII).

Aun cuando el PJCF es un programa que atiende a una población en situación de vulnerabilidad con ciertas especificidades, la incorporación de nuevos actores responsables de la unidad del PJCF y el acercamiento de ésta a instituciones como la SEP, el propio Conacyt o instituciones locales —por ejemplo, la Sectei en Ciudad de México— podrían servir en un segundo momento para el desarrollo de políticas públicas de capacitación para el trabajo orientadas al sector educativo. No se debe perder de vista que, si bien el programa está destinado para jóvenes que no estudian ni trabajan (142 924 aprendices), 17.67 % del total tiene estudios universitarios.²⁶

Aprovechando la existencia de capitales intelectuales y el interés de los tutores y centros de trabajo por compartir conocimientos, abrir proyectos y experimentar con nuevos procesos, el PJCF, en colaboración con otras secretarías, puede funcionar como un interlocutor institucional que ayude a consolidar y formalizar redes de actores que constituyan comunidades de práctica y aprendizaje.

Estas comunidades facilitarían la identificación de problemáticas específicas en los centros de trabajo, así como la resolución de las mismas, a partir de diseños y metodologías particulares que, en muchos casos, resultan innovadoras y capaces de responder a problemas que van más allá del aspecto puntual que les dio origen. Como identificamos en la descripción de la EBCA, el flujo de capitales intelectuales, al igual que el diálogo que se podría propiciar entre los sectores productivos, tendría un efecto positivo en el desarrollo económico y consolidaría sociedades del conocimiento al apoyar la conformación de un sistema amplio de creación de valor por medio del conocimiento.

²⁶ <https://jovenesconstruyendoelfuturo.stps.gob.mx/datos/>



4.2.1. Propuestas

Para que la modificación conceptual al programa se haga efectiva, y reconociendo que los recursos humanos y materiales actuales de la unidad del PJCF resultan insuficientes para este cambio, es indispensable que otros actores institucionales se sumen.

Se parte del reglamento interno de la STPS, que señala como atribución de la unidad del PJCF:

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

Enlistamos una serie de actividades y recomendaciones que permitirían que el PJCF tenga adecuaciones a su diseño basadas en la experiencia directa de tutores y becarios, además, se señala la dirección, dentro de la unidad del PJCF, que debe hacerse responsable de la actividad con base en las atribuciones referidas:

- La unidad del PJCF, dependiente de la Subsecretaría del Trabajo de la STPS, debe acercarse a los espacios que quieran ser centros de capacitación para apoyarlos en la identificación de sus áreas de oportunidad, con miras a mejorar la vinculación de los becarios en actividades acordes con los perfiles solicitantes. Esta acción puede realizarse por medio de formatos;²⁷ las fracciones XXIV y XXV reconocen de manera indirecta esta necesidad (DGEVDH).
- La STPS debe realizar encuentros periódicos entre centros de capacitación con la intención de exponer y recuperar experiencias positivas. Las atribuciones actuales sólo consideran la realización de encuentros de promoción del programa; el intercambio de experiencias entre tutores puede propiciar la reflexión sobre los procesos de capacitación en los centros, así como la mejora de los mismos (DGEVDH).

²⁷ Producto de la investigación, se ha desarrollado un instrumento. Su descripción y el formato está disponible en el anexo 4 del documento.



- Para la certificación de los becarios, la STPS puede recuperar la experiencia de los mismos centros de capacitación participantes y conformar un esquema de revisión entre pares, lo que propiciaría el intercambio y la formación de comunidades de práctica y aprendizaje entre tutores (DGEVDH).
- Es importante que la STPS asuma el compromiso de apoyar el desarrollo de áreas de formación e innovación en los centros de capacitación; debe reconocerse que las competencias de formación entre los centros de trabajo no son uniformes; es necesario apoyar a los tutores en el desarrollo de habilidades para la mejora de sus procesos (DGOI).
- La STPS puede fomentar el acercamiento de los centros con entidades e instituciones educativas para vincular los perfiles de formación de los jóvenes. El reglamento interno no reconoce atribución de ninguna dirección de la unidad del programa en lo referente a la fracción VII, la cual estipula: “Realizar acciones de coordinación y cooperación con integrantes del sector público, privado y social para promover el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro y aumentar o mejorar las ofertas de capacitación en el mismo”.
- La unidad del PJCF debe fomentar la participación del sector social como un actor que no sólo participe, sino que acompañe y nutra la operación del programa. La misma fracción XXXII, recuperada con anterioridad, lo reconoce (DGEVDH).



4.3. Estructura normativa

La descripción más precisa sobre la manera como funciona el programa se encuentra en sus lineamientos. En éstos, el tema de la capacitación en los centros no aparece en el conjunto, sino que se concentra en el segundo capítulo, “Del programa”, que comprende del tercer al séptimo artículo, así como en el tercer capítulo, “De la operación del programa”, especialmente en los artículos 10°, 11° y 12°. En tanto, no existe un documento oficial del programa que oriente puntualmente en lo relacionado con la capacitación y tutoría que se pide a los centros de trabajo.

4.3.1. Propuestas

Resulta indispensable que el reglamento interno de la STPS, al igual que los lineamientos del programa, se modifique. La modificación puntual y los agregados necesarios a los artículos que rigen los procesos de capacitación requieren un análisis jurídico exhaustivo que no ha sido desarrollado en esta fase del proyecto.

No obstante, ejemplificaremos con un par de artículos las modificaciones que contribuirían a la conversión de los esquemas de capacitación en esquemas de formación y puntualizaciones necesarias para una mejor operación del programa:

- En la tercera sección de los lineamientos del programa (III. De la operación del programa) se lee en el artículo 11° (De la capacitación y los planes de capacitación): “I. Estará orientada a fomentar la adquisición de conocimientos, competencias, habilidades y experiencia en las/los becarios(as) para mejorar su empleabilidad y estar mejor preparados para su inclusión en el mercado laboral” (lineamientos del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, 2019).

Como se aprecia, los lineamientos tienen una conceptualización limitada a la capacitación para el trabajo. Las competencias socioafectivas y los aspectos relativos a una dimensión valorativa-axiológica, de los cuales ya hemos señalado su importancia para pasar a un proceso formativo enmarcado en una EBCA, no se incluyen a pesar de que se reconozcan en los objetivos del programa.



En algunos artículos de los propios lineamientos (p. ej., fracción III, inciso D. “Obligaciones de los centros de trabajo”, artículo décimo segundo), incluso se insiste en ello como una obligación del centro: “III. Procurar que la capacitación a las/los becarios(as) sea en habilidades que les permitan desarrollarse con éxito en su plan de vida y trabajo” (*idem*).

- En el mismo artículo y el mismo inciso, en la fracción VI, se marca como obligación “Llevar el control del proceso de capacitación, evaluación y certificación de cada becario, a fin de rendir los informes que requiera la STPS” (*idem*).

Sin embargo, los lineamientos no detallan información referente a los informes ni presentan formatos de registro, lo que puede propiciar malas prácticas y desinterés en el proceso de aprendizaje del becario. Los lineamientos deben ampliar la información y señalar que estos informes deben orientarse en función de las categorías expuestas en el plan de capacitación.

- Por último, en la fracción XI del mismo artículo e inciso se reconoce como obligación “XI. Evaluar mensualmente el desempeño de la/del becario(a) en su proceso de formación práctica en el puesto de aprendizaje, considerando el plan de capacitación y el cumplimiento del plan de trabajo” (*idem*).

No obstante, los elementos no están relacionados con los planes de capacitación y más bien responden a las obligaciones que los becarios tienen como beneficiarios del programa.

Consideramos que los formatos de evaluación deben recuperar los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para el desempeño de sus actividades, como lo estipulan los propios lineamientos del programa.



5. A MANERA DE CONCLUSIÓN

A pesar de su corta vida, el PJCF ha experimentado cambios que, sin ser estructurales, nos muestran una acción pública que se revisa constantemente en cuanto a su normatividad y su operación. Aprovechando esta situación, consideramos que puede resultar fructífero retomar este programa en un sentido más holístico, es decir, que se plantee ir más allá de la capacitación y, por el contrario, como hemos propuesto en este trabajo, se centre en una mirada de formación que a su vez esté dirigida a impactar la estructura económica y social del país. Consideramos que el análisis y las propuestas referidas en este documento pueden aportar a dicho objetivo.

El diagnóstico que realizamos, circunscrito al primer año de operación del programa, recuperó un número de casos con los cuales pudimos trabajar considerando nuestros limitados recursos. No obstante, reconocemos que, para poder tener un acercamiento con mayor detalle, el cual derive en conclusiones y propuestas más precisas, se requiere un ejercicio en el que se considere un número mayor de casos, representativos de las diversas regiones del país, las distintas modalidades de los centros de capacitación y el alcance en distintos los sectores de la economía. Ampliar el número de casos de estudio e incluso tomar la propia labor dentro de la Secretaría del Trabajo como unidad de análisis, daría oportunidad a reconocer los incentivos de los centros de trabajo y de esta entidad pública para llevar a cabo las propuestas que sugerimos, lo que en todo momento implica para ambos destinar recursos.



FUENTES

AGUILAR, Á. (2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro, sin reglas y más opacidad”, en *La Razón*, consultado en <https://www.razon.com.mx/opinion/jovenes-construyendo-el-futurosin-reglas-y-mas-opacidad/>.

ALVARADO, P.T. (2019), “¿Es viable la propuesta de López Obrador sobre el empleo para jóvenes?”, en *Nexos. Distancia por tiempos. Blog de educación*, consultado en <https://educacion.nexos.com.mx/?p=1416>.

BARRÓN, T. C. (2000), “La educación basada en competencias en el marco de los procesos de globalización”, en F. Valle (coord.), *Formación en competencias y certificación profesional*, México: CESU-UNAM.

CASCÓN, R., y A. Hernández (2016), “Un análisis comparativo de los sistemas de formación profesional en Extremo Oriente: los casos de China, Taiwán, Corea del Sur y Japón”, en *Revista Internacional de Organizaciones*, núm. 17, pp. 169-198, consultado en http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio.

CASTELLANOS JOYA, Martín, Martha Angélica GARCÍA AVILÉS y Arcelia AVENA PERALTA (2015), *Manual de procedimientos en tuberculosis para personal de enfermería*, México: Secretaría de Salud.

CCIUDADANO. Construcción y articulación de lo público (2019), *El modelo de Aprendizaje Cívico Democrático como estrategia didáctica para el Control Ciudadano de lo Público*, México: CIESAS-CCIUDADANO, 104 pp.

CENTRO DE ESTUDIOS ESPINOSA YGLESIAS (2018), El programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” a la luz de “Millennials en América Latina y el Caribe: escuchando a los jóvenes de México”, México: CEEY.

CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL (2019), *Guía ABC para el Programa Jóvenes Construyendo el Futuro*, México: Talento Aplicado, consultado en http://talentoaplicado.mx/wp-content/uploads/2019/04/FINAL_JCF_ABCINTEGRADO_GUIA.pdf.



DÍAZ DE SALAS, S., V. M. Mendoza Martínez y C. M. Porras Morales (2011), “Una guía para la elaboración de estudios de caso”, en *Razón y Palabra*, núm. 75 (abril), consultado en http://w.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf.

DOF (2019), “Lineamientos para la operación del Programa jóvenes Construyendo el Futuro”, publicado el 10 de enero de 2019.

GIRALDO, M. L., y C. L. ATEHORTÚA (2010), “Comunidades de práctica, una estrategia para la democratización del conocimiento en las organizaciones, una reflexión”, en *Revista Ingenierías*, Medellín: Universidad de Medellín, vol. 9, núm. 16, enero-junio, pp. 141-150.

Jóvenes Construyendo el Futuro (2019), consultado en <https://www.jovenesconstruyendoelfuturo.mx/>.

JARA H., O. (2012), “Sistematización de experiencias, investigación y evaluación: aproximaciones desde tres ángulos”, en *Revista Internacional de Investigación en Educación Global y para el Desarrollo*, pp. 56-70, consultado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6368512>.

— (2002), *Para sistematizar experiencias*, México: Alforja/Imdec.

JUÁREZ, B. (2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro, iniciativa ambiciosa pero con desigualdad de género”, en *Factor Capital Humano*, consultado en <https://factorcapitalhumano.com/primer-empleo/jovenes-construyendo-el-futuro-iniciativaambiciosa-pero-con-desigualdad-de-genero/2018/12/>.

MARTÍNEZ, G. V. (2016), “La gestión del conocimiento en la cooperación internacional para el desarrollo: el Programa de Intercambio de Conocimiento coreano KSP en el estado de Hidalgo 2014-2015, rompiendo paradigmas”, tesis de maestría en Cooperación para el Desarrollo, México: Instituto Mora.

MARTÍNEZ V., T. (2019), “Jóvenes construyendo el futuro”, Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, consultado en <https://ciep.mx/jovenes-construyendo-elfuturo/>.



Mexicanos contra la Corrupción y la Impunidad (2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro. ¿Cuántos son, dónde están, qué hacen?”, México, consultado en <https://contralacorrupcion.mx/jovenes-construyendo-el-futuro-presentacion/>.

PELUFFO, M., y B. Catalán (2002), *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*, Santiago de Chile: CEPAL.

POY, S. L. (2018), “Requiere diagnóstico y consulta el futuro programa para jóvenes”, en *La Jornada*, 22 de julio de 2018, consultado en <https://www.jornada.com.mx/2018/07/22/politica/008n1pol#>.

REYNOSO. C. C. (2007), “Notas sobre la capacitación en México”, en *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 5, julio-diciembre, consultado en <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/download/9519/11552>, recuperado el 27 de junio de 2019.

RINDFLEISCH, E., y F. MAENINNG-FOTMANN (2015), *Formación dual en Alemania. Formar técnicos por medio de la teoría y la práctica*, Alemania: Konrad-Adenauer-Stiftung.

RUIZ, V. M., y C. A. DÍAZ (1996), “Capacitar: clave para la reducción de riesgos”, consultado en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/capacitar1996.pdf>, recuperado el 27 de junio de 2019.

RUÍZ, A., y E. CHAUX (2005), *La formación de competencias ciudadanas*, Colombia: Asociación Colombiana de Facultades de Educación.

SANZ, M. S., y M. M. PÉREZ (2009), “Conocimiento colaborativo: las comunidades de práctica y otras estrategias organizacionales”, en *Nuevas perspectivas para la difusión y organización del conocimiento*, IX Congreso ISKO- España, pp. 101-119.

SECRETARÍA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (7 de agosto de 2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro ha cerrado las brechas de competencias laborales en México: Luisa Alcalde”, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/jovenes-construyendo-el-futuro-ha-cerrado-las-brechas-de-competencia-laboral-en-mexico-luisa-alcalde>.



SERRANO, G. T. J., y P. R. PONS (2011), “El constructivismo hoy: enfoques constructivistas en educación”, en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 13, núm. 1, 27 pp, recuperado de <http://redie.uabc.mx/vol13no1/contenido-serranopons.html>.

STPS (6 de agosto de 2019), Comunicado: Jóvenes Construyendo el Futuro, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/comunicado-jovenes-construyendo-el-futuro?idiom=es>.

STPS (10 de mayo de 2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro atiende al sector olvidado, suma medio millón de aprendices”, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/jovenes-construyendo-el-futuro-atiende-a-sector-olvidado-suma-medio-millon-de-aprendices?idiom=es>.

STPS (26 de marzo de 2019), “Lanza STPS Plataforma de Transparencia de Jóvenes Construyendo el Futuro”, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/lanza-stps-plataforma-de-transparencia-de-jovenes-construyendo-el-futuro?idiom=es>.

STPS (14 de febrero de 2019), “Jóvenes Construyendo el Futuro recibirán capacitación en habilidades tecnológicas”, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/jovenes-construyendo-el-futuro-recibiran-capacitacion-en-habilidades-tecnologicas?idiom=es>.

STPS (1 de enero de 2019), “Abre Jóvenes Construyendo el Futuro etapa de inscripción”, recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/abre-jovenes-construyendo-el-futuro-etapa-de-inscripcion?idiom=es>.

TOBÓN, S. (2013), “El concepto de competencias. Una perspectiva socioformativa”, en *Formación integral y competencias*, Madrid: ECOE, pp. 87-107.

TOBÓN, T. S., P. J. PIMIENTA y F. J. GARCÍA (2010), *Secuencias didácticas: aprendizaje y evaluación de competencias*, México: Pearson.

Vásquez, B. S. (2011), “Comunidades de práctica”, en *EDUCAR*, vol. 47, núm. 1, 2011, Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 51-68.

VEGA, A. (2019), “¿Qué hacen los becarios de Jóvenes Construyendo el Futuro? La experiencia de los jóvenes construyendo el futuro”, en *Animal Político*, consultado en <https://www.animalpolitico.com/2019/05/jovenes-construyendo-futuro-becariosexperiencia/>.



Anexo 1. Descripción de los conceptos ordenadores

Competencias

Al hablar de sujetos competentes se hace referencia a que no basta con formar sujetos con muchos conocimientos, sino que puedan aplicar lo aprendido en diversos contextos, con idoneidad y compromiso ético, siempre en constante aprendizaje para su mejora.

De acuerdo con Carlos Vasco (citado en Ruiz y Chau, 2005: 31), “una competencia puede describirse más precisamente como un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, meta-cognitivas, socio-afectivas, y psicomotoras apropiadamente relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en contextos relativamente nuevos y retadores”.

Completando esta perspectiva, recuperamos de Sergio Tobón y otros la idea de que dichas competencias son “actuaciones integrales ante actividades y problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer en una perspectiva de mejora continua” (Tobón, Pimienta y García, 2010: 11).

Las competencias se relacionan con un desempeño según estándares profesionales y ocupacionales para obtener un resultado específico, no obstante, no puede dejarse de lado “la integridad de dichos estándares con respecto a la autorrealización humana y el trabajo cooperativo”. En este sentido, además de saber hacer en contexto se debe entender y comprender las implicaciones de los hechos (Tobón, 2013: 88).

Dicho lo anterior, vamos a entender por competencia la disposición integrada por un conjunto de conocimientos, habilidades, valores y actitudes para el desempeño eficaz y con sentido de una actividad o de cierto tipo de tareas en diversos contextos (CCIUDADANO, 2019). En conjunto, estas competencias serían desarrolladas y fomentadas por distintos procesos formativos en el centro de trabajo.

Finalmente, en relación con la gestión del conocimiento, la noción de competencia se vuelve fundamental, puesto que el conocimiento “sólo es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona la recepciona [sic] y qué hace con él. La transferencia se realiza por



medio del formato de ‘competencia’” (Peluffo y Catalán, 2002: 24), tanto para quien lo emite como quien lo recibe.

Capacitación

Entendida en un sentido amplio, es una actividad que “comprende [...] desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la dotación de actitudes administrativas muy elaboradas” y, especialmente importante para este trabajo, “la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles” (García, Hernández y Wilde, 1995, en Ruiz y Díaz, 1996: 80).

En relación con ello, hay que tener en cuenta que “las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización” (Reynoso, 2007: 166).

Sistematización

Una parte esencial para garantizar un adecuado proceso de enseñanza-aprendizaje está en que los sujetos involucrados, tanto en lo individual como en lo organizacional, realicen una “interpretación crítica de una o varias experiencias, que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explica la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo” (Jara, 2002: 22).

La sistematización genera conocimientos y aprendizajes significativos, orientados hacia el futuro con una perspectiva transformadora. En esta investigación vamos a flexibilizar la expresión para entenderla como recuperación de aprendizajes basada en experiencias de procesos, tomando en consideración que no necesariamente alcanza el nivel de *interpretación crítica* y tampoco se orienta por una perspectiva *transformadora*.

Comunidades de práctica y aprendizaje

Siguiendo a Sergio Vázquez, podemos definir una comunidad de práctica como “un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común” (2011: 57). La unión que resulta de esta comunidad no se basa en aspectos instrumentales, sino que tiene que ver principalmente con una dimensión de significado, el sentido de su hacer, construido a su vez de manera



colectiva, de tal manera que los integrantes comparten “una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema” (Wenger y Snyder, 2000, en Sanz y Pérez, 2009: 104).

De acuerdo con Giraldo y Atehortúa, es posible distinguir tres dimensiones de las comunidades de práctica: “a) compromiso mutuo, que consiste en el hecho de que cada miembro comparta su conocimiento y acepte el de los otros, otorgando valor a la misma comunidad; b) la empresa conjunta, aun cuando los intereses sean diferentes hay un proceso de negociación y llegar a compartirlos y juntar esfuerzos para lograrlos, y c) el repertorio compartido al ir adoptando rutinas, palabras, herramientas, maneras de hacer, símbolos, conceptos, incorporándolos a las prácticas” (2010: 147).

En términos de formación, esta comunidad “actúa como un programa de estudios para la vida del aprendiz en la organización” (Giraldo y Atehortúa, 2010: 146), pero, más que darse a partir de lecturas y en un ambiente académico, la formación o ampliación del conocimiento generado se basa en un hacer práctico y en la interacción continua entre los miembros que constituyen esta comunidad. Asimismo, son las mismas comunidades las que propician “los escenarios donde se promuevan los procesos de creación, innovación, transformación e intercambio de conocimiento” (Giraldo y Atehortúa, 2010: 144).

Por su parte, las comunidades de aprendizaje se enmarcan en las dinámicas de las instituciones de educación formal. Su punto de referencia está en las relaciones de mayor horizontalidad que mantienen los distintos actores que en ella confluyen, ciertamente profesores y estudiantes, pero se amplía a padres y madres de familia, directivos, comunidad del entorno, asociaciones, entre otros. Como se puede apreciar, prevalecen los procesos de enseñanza-aprendizaje escolares, así como las instituciones tradicionales en su interior.



Anexo 2. Descripción de la metodología

Para esta investigación partimos de la construcción de un proyecto que incluyó la revisión de bibliografía y hemerografía, tanto del tema de experiencias y programas de capacitación para el trabajo como del mismo PJCF, y de materiales de carácter teórico. A partir de esta exploración, definimos los elementos centrales por considerar, sin olvidar que nuestro interés principal estaba en los aspectos de formación y capacitación, así como en las posibilidades de realizar propuestas de mejora en estos rubros al programa, con una perspectiva de EBCA y gestión del conocimiento.

Después formulamos las preguntas y los objetivos por cubrir, y definimos aquellos elementos que guiaron la selección de casos. Posteriormente elaboramos los instrumentos que nos permitirían la recolección de información (entrevistas y encuestas) y procedimos a contactar a los centros de capacitación inscritos y a la fase de trabajo de campo, aplicando las encuestas y entrevistas, primero en una fase piloto y después con los instrumentos corregidos.

Debido al volumen de información obtenida en las entrevistas y los pocos recursos, optamos por no transcribir las grabaciones completas, sino por trabajar directamente con los audios, siendo conscientes de las limitaciones que puede tener este procedimiento. El trabajo con la información obtenida en las entrevistas se trianguló con las observaciones e imágenes recolectadas, así como con la documentación correspondiente en los casos en que la teníamos.

En un siguiente momento, y como parte de un ejercicio reflexivo sobre el proceso, realizamos un par de presentaciones de avance a miembros de CCIUDADANO y recibimos retroalimentación útil para pensar en ampliar el número de casos y regresar al trabajo de campo con base en lo ya realizado y con los instrumentos previamente aplicados.

De forma paralela a esta fase, realizamos un conversatorio con centros de capacitación de la alcaldía de Tlalpan, que nos sirvió para recabar información, reafirmar algunos hallazgos y ponderar ciertas afirmaciones que habíamos establecido.



Anexo 3. Análisis de los casos de estudio

Presentamos los resultados del análisis de los ocho casos de estudio, siguiendo las tres categorías emergentes que establecimos para este fin.

CCIUADANO. ARTICULACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE LO PÚBLICO

CCIUADANO es un programa especial del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS). Sus actividades se distribuyen entre el acompañamiento y fortalecimiento de organizaciones sociales, la investigación aplicada y la construcción de modelos de formación y difusión en torno a temas de ciudadanía, participación ciudadana, políticas públicas e incidencia. Tiene cuatro áreas de trabajo y en tres de ellas han incluido a becarios del programa.



Nuestras entrevistas corresponden a las áreas de Investigación Aplicada y Gestión del Conocimiento (IAyGC), y Formación y Docencia (FyD), en la que nos inscribimos y es la que concentra el mayor número de becarios. Esta área trabaja en buena medida con jóvenes provenientes del ámbito universitario.

Los motivos para inscribirse como centro de capacitación al PJCF varían de acuerdo con el área de trabajo. En el área de IAyGC, tanto la posibilidad de ofrecer una experiencia enriquecedora para los jóvenes como la carga de trabajo que tienen fueron motivos para buscar el apoyo de becarios. En FyD, su experiencia previa trabajando con jóvenes²⁸ permitió que en el PJCF se contemplara la pertinencia de profesionalizar a jóvenes egresados de licenciatura e implementar el modelo de Aprendizaje Cívico Democrático.

²⁸ El área de Formación y Docencia participó en 2017 en el programa Mi Primer Empleo.



En este centro, los becarios se inscribieron desde los primeros meses de operación del programa, por lo que al momento de la investigación estaban próximos a terminar su año de capacitación.

Eficiencia organizacional

Este centro cuenta con documentos que explican su misión y visión, en los cuales se considera pertinente profesionalizar y generar una experiencia enriquecedora que pueda formar conciencia en cuanto a la realidad social, para que los jóvenes becarios puedan desenvolverse en el ámbito público y privado.

Otro instrumento importante es el organigrama del centro, pues en él se puntualizan las distintas áreas que lo conforman. Cada una de estas áreas establece su metodología de trabajo de acuerdo con sus necesidades y los proyectos que desarrolla. Sin embargo, dada esa dinámica, para el proceso de capacitación de los becarios es necesario promover el involucramiento entre todas las áreas para fortalecer las comunidades de práctica y aprendizaje.

Procesos de recuperación de aprendizajes

En las tres áreas que han incorporado becarios no hay una metodología de sistematización única a la que los becarios tengan acceso para desarrollar procesos reflexivos. Sin embargo, se promueve la elaboración de minutas y balances periódicos por parte de los tutores, lo que sirve como registro de los avances en cada proyecto específico.

En el centro de capacitación se cuenta con materiales de inducción para la incorporación de nuevos integrantes y, asimismo, el área de FyD se encarga de realizar materiales didácticos que apoyan la formación de los becarios.

Dinámicas organizacionales

En este centro, la comunicación y el intercambio de información entre los becarios y tutores se apoyan fuertemente en las TIC; el medio predilecto para realizar esas actividades es WhatsApp y el correo electrónico.

En el desarrollo de las actividades es importante considerar que se pueden presentar problemáticas dependiendo de si el trabajo se realiza de forma individual, colectiva o ambas, es decir, se debe “saber hacer”. Al ser un centro de investigación social, prima un ambiente universitario. Además de la convivencia formal que promueven las reuniones semanales, también se realizan convivencias informales fuera y dentro del centro de capacitación, las



cuales son importantes para la retroalimentación entre los becarios a partir de sus propias experiencias.

RED TAES DE ENFERMERÍA

Es una red de profesionales conformada por personal de enfermería y profesionales aliados, como trabajadores sociales, químicos o psicólogos. Su nombre, Red de Tratamiento Acortado Estrictamente Supervisado (TAES), refiere a una estrategia de apoyo al Programa de Prevención y Control de la Tuberculosis. Aunque tiene presencia nacional, nuestra investigación la realizamos con quienes trabajan en el estado de Guerrero. Desde 2004, la red opera en este estado, al igual que los centros donde realizamos el trabajo de campo.

Esta red desea mejorar sus planes de capacitación y desarrollar esquemas de enseñanza que permitan capacitar a jóvenes que no necesariamente tengan conocimientos sobre enfermería, para ayudar en la detección de casos de tuberculosis (TB) en los municipios de Ayutla y Cuautepec.²⁹ Aunque como parte de la red asumen ese interés general, los motivos específicos para incorporarse en el PJCF difieren según el centro de trabajo.

En Ayutla, la razón fue la falta de personal para la detección de casos de TB en la comunidad, mientras que, en Cuautepec, fue principalmente por las pocas posibilidades de continuar con los estudios de niveles medio superior y superior, ligadas a las condiciones de pobreza del municipio.

En ambos centros se observa un compromiso de cada tutora para contribuir y ayudar a su propia comunidad; asimismo, en ambos la incorporación de becarios ha sido gradual: algunos se vincularon desde el inicio del programa y otros meses después.

Eficiencia organizacional

En los dos centros estudiados se tiene clara su misión y visión, lo que está inherentemente relacionado con su eficiencia.

Producto de su experiencia, la Red TAES ha desarrollado documentos que explicitan su

²⁹ Al momento de realizar la investigación, los centros ubicados en estos dos municipios eran los únicos que, dentro de la red, estaban funcionando con becarios del PJCF. A partir de la presentación de la tutora del centro de Ayutla en el XV Encuentro de la Red TAES, realizado en Acapulco el 18 y 19 de octubre de 2019, esta experiencia fue de interés para otros centros y miembros de la red en Guerrero, tras identificar sus posibilidades, por lo que ahora podría haber más centros incorporados al programa.



metodología y sus valores. Acorde con ellos, los integrantes de la Red TAES de Enfermería deben “informar, sensibilizar y capacitar personal de salud y grupos integrados de la comunidad, orientar a la familia y contactos de los pacientes con TB sobre la enfermedad, para garantizar la atención de calidad en los enfermos, considerando su entorno familiar, social y laboral”, además de fortalecer la coordinación interinstitucional y los grupos existentes en la comunidad, con un evidente sentido de pertenencia y cohesión de sus integrantes (Castellanos, García y Avena, 2015: 9).



En los centros de capacitación, la asignación de tareas es responsabilidad exclusiva de las coordinadoras; las pesquisas entre pacientes con tuberculosis están planeadas y organizadas por las tutoras, quienes elaboran cronogramas para presentar la información; además, las actividades dentro de los núcleos³⁰ del centro de salud son asignadas por los responsables de cada área de acuerdo con los perfiles y las aptitudes de los becarios. Sin embargo, entre Ayutla y Cuautepec hay notables diferencias debido a los niveles de escolaridad de cada población.

El organigrama de cada centro de capacitación está muy presente debido a la propia operatividad que implica un centro de salud, no obstante, las mismas tutoras han creado formatos que exponen la organización del centro, las áreas donde los becarios se han incorporado, así como los turnos y días en los que les corresponde asistir. Estos formatos no sólo facilitan a los jóvenes becarios enterarse de las actividades que desarrollarán de manera individual en el núcleo asignado, sino que les permite conocer lo que el resto de sus compañeros y, el personal del centro, hace en otros núcleos de manera simultánea.

³⁰ En estos centros de capacitación, además del trabajo que las y los becarios hacen en el núcleo del programa de tuberculosis, se incorporan a otro de los seis núcleos como parte de su estancia en los centros de salud, a saber: laboratorio, capturista, psicología, captura de PEIS, farmacia y nutrición.



A decir de una tutora entrevistada, faltan metas que permitan evaluar el desempeño de cada centro de capacitación en relación con la visión que promueve la Red TAES de Enfermería para la detección de pacientes con TB, por lo tanto, se considera indispensable implementar iniciativas que ayuden a medir el alcance y la importancia que ha tenido la capacitación de los jóvenes.

Procesos de recuperación de aprendizajes

Los procesos de recuperación de aprendizajes parten de la elaboración de bitácoras, con registros fotográficos realizados por los jóvenes becarios a petición de sus tutoras, ya que consideran que es importante hacer dicho registro para comprobar el desempeño y la evolución que han tenido a lo largo de la capacitación, así como para respaldar su trabajo y tener un parámetro para establecer metas personales.

A pesar de no tener una metodología explícita para la recuperación de sus aprendizajes individuales, cuentan con los materiales necesarios para la incorporación de nuevos integrantes, como también para la formación práctica y académica. Un ejemplo de esto último, y del compromiso de las tutoras, es la elaboración de una antología con contenidos de enfermería general que facilita el aprendizaje de los becarios. La antología fue desarrollada por la tutora de Cuauhtémoc.

Dinámicas organizacionales

En ambos centros, las TIC, especialmente redes sociales como WhatsApp y Facebook, son herramientas importantes para comunicar e intercambiar información. Asimismo, al ser miembros de la comunidad, mantienen una relación informal que suma a la convivencia formal dentro del centro de capacitación, lo que les ha permitido construir un buen ambiente laboral y una buena comunicación, lo que, a su vez, propicia un trabajo colaborativo eficaz y genera procesos de retroalimentación en los que se comparten experiencias.

Debido a la organización por núcleos, los jóvenes becarios tienen presente el “saber hacer”, distribuyéndose en equipos de trabajo, delegando responsabilidades y realizando trabajo colaborativo.



LIBRELITAS

Librelitas es una microempresa³¹ que comenzó sus actividades en 2014. Se dedica al diseño y la elaboración de libretas, elaboradas con materiales reciclados y de forma artesanal. Su principal objetivo es crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente e incentivar el reciclado. Al momento del trabajo de campo, los becarios llevaban ocho meses inscritos en el centro.

Eficiencia organizacional

En el centro se tiene clara la misión y visión; al ser una pequeña empresa, resulta sencillo conocer las actividades de cada área de trabajo e identificar el conjunto de procesos. La elaboración de cronogramas es importante para señalar los días y las actividades que debe realizar cada becario, las cuales le son asignadas de acuerdo con las aptitudes de cada uno de los jóvenes. Cada área tiene metodologías diferenciadas según la fase del proceso.

Procesos de recuperación de aprendizajes

En este centro, los becarios elaboran bitácoras, lo que, junto con la programación y los mismos avances de las actividades, permite dar cuenta de los aprendizajes que tienen los becarios. Ellos también cuentan con ejercicios de inducción y aprendizaje sobre la práctica, ya que el acompañamiento de la tutora es muy importante para lograr un ambiente de convivencia permanente en el centro de capacitación.

Dinámicas organizacionales

En Librelitas, las TIC son una herramienta importante para comunicar e intercambiar información, principalmente cuando se trabaja fuera del centro de capacitación (como en bazares).

Es muy importante que se atiendan los horarios en función de las tareas y los compromisos asumidos, por ello, mantener la comunicación y lograr un buen ambiente laboral son indispensables, así como, la convivencia formal que se da en las reuniones constantes de cada lunes y viernes. Estos aspectos promueven en los jóvenes becarios iniciativas y la innovación de procesos.

³¹ Para la caracterización y diferenciar entre micro y pequeña empresas nos basamos en el número de empleados como criterio principal. De esta manera, una microempresa es aquella que cuenta con hasta 10 empleados.



TALLER DE ALFARERÍA “COATLICUE”³²

Este taller es una microempresa localizada en la comunidad de Limones, en Cosautlán, Veracruz, la cual se dedica a la elaboración de objetos y figuras de barro. Lleva 18 años funcionando en la comunidad, por lo que ya es conocida, aunque no cuenta con un anuncio o indicación en la fachada.

Tiene arraigo local, pues ha impulsado actividades de acercamiento entre la comunidad, especialmente para la población infantil. Busca preservar la tradición de la artesanía de barro, pero también atiende pedidos y solicitudes de diversa índole.

La relación de la tutora, quien es dueña del taller, con organizaciones sociales como AUGE le ha permitido incorporar a su propia práctica elementos y metodologías de trabajo diseñadas por asociaciones civiles.

La motivación que la tutora de este centro tuvo para inscribirse como centro de capacitación al PJCf fue contar con un apoyo económico que les permitiera a los jóvenes seguir trabajando en su comunidad, así como el resguardo de la tradición de alfarería y que ellos retomen esa actividad.

El tiempo que los becarios llevan inscritos en el centro varía entre los siete y 11 meses. De los cinco becarios con los que cuenta el centro, tres están por concluir su proceso de capacitación.

Eficiencia organizacional

El centro de capacitación plantea una misión y visión clara en relación con sus becarios, pero, a pesar de tener claro el deseo de que los jóvenes tengan continuidad en este oficio, la tutora no sabe precisamente cómo. Lo mismo ocurre con la idea de abrir mercado a los productos que se elaboran.



³² Agradecemos a la asociación civil Desarrollo Autogestionario, AUGE, el apoyo, los contactos y la vinculación con este y los dos siguientes centros de capacitación entrevistados.



Al ser una empresa pequeña, se conocen todos los espacios de trabajo, es así que la asignación de tareas la realiza la tutora de acuerdo con la carga de trabajo y las competencias e intereses de cada becario. Es importante considerar que las metas en el centro se definen en función de los pedidos que llegan al taller y no en relación con el proceso de capacitación.

A pesar del amplio conocimiento que tiene la tutora del oficio de la alfarería, y de su experiencia previa en los procesos de formación y trabajo con jóvenes,³³ no cuenta con una metodología explícita de capacitación.

Procesos de recuperación de aprendizajes

En este taller, la tutora incita a los becarios a llevar una bitácora donde puedan plasmar los procesos de elaboración de las figuras de barro, así como sus emociones al momento de hacerlas, para recuperar sus aprendizajes significativos en una dimensión socioafectiva.

En cuanto al proceso de aprendizaje, los jóvenes becarios aprenden a realizar su trabajo por medio de la observación y práctica, es decir, primero ven cómo la tutora elabora las figuras de barro y después ellos las elaboran. En el proceso hay un constante trabajo de retroalimentación por parte de la tutora, quien los supervisa y lleva a cabo balances periódicos personalizados.

Dinámicas organizacionales

En este centro, las TIC no son indispensables para comunicar e intercambiar información. Debido a la cercanía de las viviendas de los jóvenes becarios, los acuerdos se realizan de forma presencial.

Debe señalarse el sentido de pertenencia a la comunidad por parte de los jóvenes becarios y la tutora, pues éste propicia un buen ambiente laboral y genera convivencia tanto formal como informal. Esto ha promovido el desarrollo socioafectivo de los jóvenes, quienes realizan trabajo tanto individualizado como colaborativo, el cual varía según la carga del mismo.

³³ Anteriormente, ella capacitó a adultos para el Servicio Estatal de Empleo y ha trabajado con jóvenes, por iniciativa de las escuelas que promueven que no abandonen sus estudios.



HUERTA AGROECOLÓGICA “EL MACHERO”

La Huerta Agroecológica “El Machero” es una microempresa familiar de 60 años de antigüedad, localizada en la comunidad de Limones, en el municipio de Cosautlán, Veracruz.

En esta huerta han optado por promover una forma de cultivo sustentable, lo que ha implicado incorporar procesos y actividades como composta, lombricomposta, vivero, árboles frutales, así como desarrollar las estrategias para posicionar su producto en un mercado alternativo al de la zona. Esto conlleva procesos que en apariencia son rutinarios en la región, como la propia cosecha, pero que ahora se hacen de manera diferente.

Para el tutor de este centro, inscribirse como centro de capacitación en el PJCf brinda una oportunidad para promover la cultura del trabajo en el campo entre los jóvenes de la comunidad, al mismo tiempo que busca que el aprendizaje de los becarios se emplee en otro lugar de trabajo o en huertas familiares. También sirve para incentivar a los jóvenes becarios para que se sigan superando por medio del estudio o se incorporen al mundo laboral.

El tiempo que los becarios llevan inscritos en el centro es de entre ocho y nueve meses.



Eficiencia organizacional

Un aspecto importante en esta huerta es conocer y lograr las metas, lo que se logra por medio de la experiencia y el trabajo del tutor y de los jóvenes becarios; por ello, el tutor asigna las tareas de acuerdo con las habilidades de cada becario. Al ser un micro-negocio, se reconocen los distintos espacios

de trabajo, especificando las diversas actividades y los lugares donde se realizan, como elaboración de composta, cultivo y corte, limpieza, maquilado, secado y tostado del café.

Proceso de recuperación de aprendizajes

Aunque no haya una metodología específica, el tutor aprovecha y reconoce el conocimiento previo de los jóvenes becarios. Además, su aprendizaje se da por medio de la teoría y práctica, ya que se les explica cómo cortar el café, elaborar almácigos de café, trasplantar plantas, podar o elaborar lombricompostas, etc. Estas actividades son supervisadas por el tutor, lo que le permite retroalimentar a los jóvenes becarios al final de cada jornada de trabajo y señalar en qué se equivocaron y cómo pueden mejorar. Es decir, hay procesos y



espacios para compartir la experiencia dentro y fuera del centro de capacitación.

Dinámicas organizacionales

La comunicación y el intercambio de información se desarrollan principalmente de manera presencial. Al ser miembros de la comunidad, y por la cercanía entre sí de las viviendas del tutor y de los jóvenes becarios, las TIC son relegadas a un segundo plano.

El trabajo realizado en el centro de capacitación es individualizado y colaborativo, dependiendo de la actividad que se tenga que realizar, por ello, la convivencia puede ser formal y también informal, ya que compartir experiencias dentro y fuera del centro de capacitación es un aspecto muy importante para favorecer el trabajo en equipo.

PANADERÍA “PÁJAROS CAÍDOS”

Es una microempresa ubicada en el estado de Veracruz, en la comunidad de Limones, municipio de Cosautlán. Es dirigida por un matrimonio joven, que desde hace dos años ocupa un pequeño local donde elaboran pan en horno de leña, que se comercializa ahí mismo.

La motivación para inscribirse como centro de capacitación al PJCF fue apoyar y dar las herramientas necesarias a los jóvenes para que, al término del año de capacitación, puedan conseguir un trabajo relacionado con la panadería, o incluso puedan ser contratados por una. En este centro, los becarios han estado inscritos desde mediados de 2019 y una becaria fue vinculada a finales del mismo año.

Eficiencia organizacional

La panadería se encuentra establecida en un espacio reducido, donde se desempeñan todas las actividades, desde la preparación de la materia prima hasta la venta del pan.

La participación de los becarios está organizada en dos turnos: en el turno de la mañana se elabora y hornea el pan, mientras que, en el turno de la tarde, los becarios se dedican a la venta del mismo. Aunque esta situación no hace que se reconozcan como tal las áreas de trabajo, facilita la organización, los cargos y las actividades de cada becario.





Al tratarse de una pequeña empresa, forjada por el emprendimiento y la herencia familiar, la misión y visión no son explícitas, y tampoco resultaron claras para los entrevistados; sin embargo, se trabaja según el cumplimiento de objetivos diarios. Aunque cuentan con un plan de capacitación que es la base para la enseñanza y el desarrollo de actividades dentro del centro, los becarios mencionan que el aprendizaje se logra con la enseñanza práctica.

Las tareas y actividades que desempeñan los becarios son asignadas por el tutor, quien las determina a partir de la experiencia adquirida durante los meses de práctica y por el dominio de las actividades en la panadería.

Procesos de recuperación de aprendizajes

La panadería dota a los becarios de las materias primas, la maquinaria y las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades.

Los becarios con más tiempo en el centro de capacitación afirman tener una capacitación eficiente, por lo que han adquirido conocimientos suficientes relacionados con la elaboración y venta del pan, para poder desempeñarse en alguna otra panadería e incluso emprender una propia.

A pesar de que no hay una metodología para sistematizar el aprendizaje de los becarios, la recuperación de aprendizajes individuales se da gracias a la retroalimentación por parte del tutor y ésta se lleva a cabo frecuentemente.

Por otro lado, el trabajo colaborativo y la convivencia dentro del centro de capacitación resultan importantes para el proceso de recuperación de aprendizajes, pues estas dinámicas les permiten a los becarios compartir las experiencias personales y laborales dentro del área de trabajo, lo que complementa los conocimientos que cada uno ha adquirido.

Dinámicas organizacionales

La comunicación en la panadería se da primordialmente de forma presencial: la información y las actividades por realizar se comentan dentro del mismo espacio de trabajo; sin embargo, en ciertos casos, que generalmente tienen que ver con situaciones extraordinarias, se utilizan las TIC, en específico la mensajería instantánea.

La comunicación también resulta más sencilla y eficiente debido a que los becarios y el tutor son miembros de la misma comunidad. Este hecho, por otra parte, ha contribuido



a la convivencia dentro y fuera del centro de capacitación, lo cual a la vez fortalece otros valores como la confianza y la camaradería, que forjan el trabajo en equipo.

DESARROLLO AUTOGESTIONARIO, AUGE, A.C.

Es una asociación civil ubicada en la población de Teocelo, Veracruz. Sus orígenes se remontan a finales de los setenta, aunque legalmente constituida llevan 24 años trabajando en el estado de Veracruz y, desde aproximadamente una década, tiene un área específica de trabajo con jóvenes.

En esta asociación, el trabajo se realiza principalmente en comunidades y mediante el apoyo a diferentes grupos sociales. Se organiza alrededor de cinco ejes estratégicos: economía social y emprendimientos productivos, formación de habilidades y capacidades para la vida, hábitos para la vida sostenible, comunicación alternativa y fortalecimiento institucional; en cada uno de ellos desarrollan diversos temas y proyectos.

AUGE es una organización con amplia experiencia en la participación en programas de formación para el trabajo; en particular, estuvo muy involucrada en el inicio del programa Constuye-T, en el estado de Veracruz.

Inscribirse como centro de capacitación al PJCF ha significado para ellos la posibilidad de capacitar a jóvenes de la región, lo que resulta significativo teniendo en consideración que es una zona donde las fuentes de empleo son escasas. Por lo anterior, y debido a su experiencia en formación de jóvenes, la asociación apoyó a tutores de otros centros de la región en la inscripción de sus centros de trabajo al PJCF, además de acompañarlos en los procesos que exigía la plataforma.



En este centro colaboran ocho becarios y un tutor, que es apoyado por los encargados de cada eje que componen la asociación. En febrero de 2020, los becarios culminan su proceso de capacitación.

Eficiencia organizacional

En AUGE cuentan con una metodología clara de trabajo, misma que fue compartida desde el día uno de la incorporación de



los jóvenes. Fue en un proceso de inducción, en el cual los becarios pudieron conocer la organización, los integrantes y las funciones del centro, así como su plan de capacitación y las áreas en las que participan.

La repartición y organización de las tareas se realiza semanalmente y de manera presencial por los encargados de los ejes. En algunos ejes hacen uso de una agenda de trabajo, donde se registran las actividades y los acuerdos por realizar. Para la asociación es importante que los becarios desempeñen actividades que sean de su interés, con las que se sientan cómodos, o las que impliquen un reto, por lo que la asignación de tareas se hace a partir del desempeño de cada becario, pero también de acuerdos a los que lleguen entre ambas partes.

El proceso de capacitación tiene metas definidas y éstas refieren principalmente a dotar a los jóvenes de herramientas y aprendizajes necesarios para reconocer la importancia de y llevar a cabo el trabajo comunitario, con la intención de que puedan replicar lo aprendido en sus contextos familiares y comunidades.

Procesos de recuperación aprendizajes

El método de enseñanza en AUGÉ es principalmente por medio de talleres y capacitaciones impartidos por los colaboradores con mayor experiencia, lo que implica el involucramiento y la interacción de diferentes ejes. El propósito de estos talleres es dotar a los becarios de conceptos, habilidades y herramientas alrededor de temas sociales específicos de las comunidades, mismos que los becarios replican con los pobladores de las mismas.

Estas actividades, que son primordialmente trabajo de campo, son registradas en una bitácora. Hay una retroalimentación semanal por parte del tutor o encargado, así como espacios en los que se puede compartir lo aprendido dentro y fuera del centro.

El compañerismo y la convivencia entre becarios, tutora y encargados de los ejes es estrecho, lo que permite que haya momentos fuera del centro o lugares de trabajo donde se pueden compartir experiencias y aprendizajes.

Dinámicas organizacionales

El trabajo colaborativo en AUGÉ tiene gran importancia y significado, pues actúa como eje principal en las dinámicas de trabajo y organización. Forma parte, incluso, de un valor que la asociación promueve, mismo que los becarios han adquirido e internalizado no sólo para la



colaboración dentro del centro, sino como una habilidad que ahora practican fuera de éste.

Su comunicación se hace principalmente de manera presencial, en reuniones semanales donde, además de revisar las actividades y hacer retroalimentación, también se programan las actividades que se realizarán en la semana siguiente.

En ciertas situaciones también se hace uso de las tecnologías de la información y comunicación, como la mensajería instantánea, o llamadas telefónicas. Característica principal de esta asociación es que la comunicación no se da sólo entre los colaboradores del centro, sino que también se mantiene comunicada e informada a la comunidad gracias a la radio comunitaria Radio Teocelo.

La capacitación que ofrece AUGÉ a los jóvenes va encaminada al desarrollo de aptitudes, valores y habilidades que contribuyan a su preparación laboral, pero, sobre todo, para desempeñarse en su vida cotidiana.

COPSA (METROBÚS, LÍNEA 2)

COPSA (Corredor Oriente Poniente, S.A.) es una de las empresas que operan el servicio del sistema Metrobús en la línea 2, que corre de Tacubaya a Tepalcates, en Ciudad de México.

Es una empresa pequeña, de poco menos de 50 empleados, que tiene su antecedente en los operadores concesionados de microbús que posteriormente se conformaron como empresa para participar en el Metrobús. La empresa se organiza en cinco áreas de trabajo: administración, supervisión, limpieza, mantenimiento y operadores; las dos últimas concentran el mayor número de empleados.

Como mencionamos, esta empresa todavía no se encuentra incorporada como centro de capacitación en el PJCF; no obstante, tiene el interés de hacerlo. La motivación para inscribirse como centro de capacitación en el PJCF es contar con la colaboración de jóvenes que puedan contribuir y compartir sus conocimientos en las diferentes áreas que la componen.

Eficiencia organizacional

La empresa no cuenta con misión y visión explícitas (aunque el personal entrevistado es capaz de formularlas de manera verbal), tampoco con una planeación y metas de trabajo a largo plazo, sin embargo, se cumplen los objetivos y las tareas que exige el día a día.



Los trabajadores tienen certeza de los horarios de trabajo y las actividades que les corresponden durante los mismos. Asimismo, hay conocimiento y certeza tanto de la división de áreas de trabajo y las tareas que se desempeñan en cada una como de la forma en que interactúan unas con otras.

Rasgo interesante de la empresa COPSA es que algunas características de los empleados, como la escolaridad, no son el criterio principal para asignar una tarea; en algunos casos, las actividades se realizan según la experiencia y pericia para hacerlas, como conducir.

Procesos de recuperación aprendizajes

COPSA cuenta con procesos de capacitación semestrales, asumidos por la empresa y realizados por los mismos empleados y coordinadores de área. La mayoría de las veces, las capacitaciones van dirigidas a los operadores de unidades.

El aprendizaje de las actividades es in situ y sobre la práctica, muchas veces sin contar con los suficientes recursos materiales y logísticos. Tal es el caso de los mecánicos, quienes deben resolver los problemas técnicos de las unidades algunas veces con puro ingenio, debido a la falta de materiales. Sin embargo, es en esta área donde se refleja la construcción de ambientes de aprendizaje colaborativo dirigidos por los empleados de mayor experiencia.

Este ambiente informal arroja que no se tengan los materiales apropiados para la incorporación e inducción de nuevos integrantes.

Dinámicas organizacionales

Hay un compañerismo que se ha logrado a partir de la buena comunicación y por actividades extralaborales que apoyan la cohesión de los empleados. En cambio, no se cuenta con los recursos suficientes para compartir y gestionar la información entre las áreas; en consecuencia, se trabaja de manera segregada entre ellas.



Anexo 4. Formato por incorporar

Producto de nuestra experiencia de trabajo e investigación, hemos diseñado un formato que, a manera de instrumento, podría ayudar a los centros de capacitación en una fase previa al registro en el PJCF y también durante el proceso de incorporación de becarios.

La primera parte del formato contiene una lista de preguntas para ser respondidas por los tutores o las áreas de formación de las organizaciones, y su objetivo es que ellos mismos identifiquen sus áreas de oportunidad en el marco del programa, teniendo como base las propias actividades y los procesos dentro de la organización. Además, se busca elaborar una misión y visión del centro, así como la descripción de su ambiente de trabajo.

La segunda parte está encaminada a identificar los contenidos y las habilidades que el becario desarrollará a lo largo de su proceso, y en esa medida funciona como un formato previo a la elaboración del plan de capacitación; si bien hay organizaciones familiarizadas con este tipo de instrumentos, debe reconocerse que las competencias de formación entre los centros de trabajo no son uniformes y que más de un tutor puede tener su primer acercamiento a este tipo de documentos.

La última parte permite reflexionar sobre los recursos humanos y materiales con los que la organización cuenta para desarrollar sus procesos de formación, así como las metodologías que serán empleadas.



FORMATO

GUÍA PARA INICIAR PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ASPECTOS POR CONSIDERAR PARA INCORPORAR A BECARIOS DEL PROGRAMA JCF

Centro de capacitación: _____

Área/lugar/puesto de capacitación: _____

Fecha: ___/___/20__

I. Preguntas iniciales previas al llenado del formulario de solicitud de becarios

1. ¿Cuál es la misión del centro de trabajo?
2. ¿Cuáles son los principales procesos que se realizan en su área?
3. ¿Cuáles son las subáreas de trabajo, quiénes participan en éstas, qué perfiles y qué actividades desarrollan?
4. En el marco del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro (PJCF) se abre la posibilidad de incorporar a becarios, a quienes se les compartirán conocimientos mientras realizan actividades que requieren ser atendidas por el área. ¿En cuál o cuáles de sus áreas piensa que podrían participar becarios del PJCF?
5. ¿Con qué habilidades requieren contar los jóvenes becarios para participar en la empresa? ¿Tiene en mente algún perfil profesional?
6. ¿Cuáles son las principales características que definen el contexto laboral que se encontrará el becario?

II. Preguntas posteriores para resolver colectivamente en el centro de trabajo sobre los procesos de capacitación de jóvenes del programa

1. ¿Cuáles son los temas (conceptos o teorías) con los que se familiarizará el becario a lo largo de la capacitación?
2. A partir de esos temas, ¿qué capacidades (habilidades, destrezas) prácticas desarrollarán?
3. ¿Qué actitudes se requieren para el buen desempeño de funciones?
4. Ordene de manera jerárquica los elementos reconocidos en las tres preguntas anteriores.



5. ¿Se cuenta con alguna área o personal que pueda conducir los procesos de inducción para la incorporación de los becarios?
6. ¿Con qué recursos materiales y organizativos contamos en la empresa o el área para incorporar a los becarios?
7. ¿Contamos con algún tipo de material didáctico o manual para la instrucción del personal y, en su caso, de los becarios? Sí. ¿Cuá? ¿Qué se les enseña?
8. ¿No? Entonces, ¿cómo pensamos que se puede incorporar a los jóvenes en las dinámicas de trabajo prevaleciente, en los procesos de la empresa o del área?
9. ¿Qué es lo que un joven aprenderá una vez que culmine su proceso de capacitación?
10. ¿Qué necesitan conocer y saber hacer los jóvenes becarios para incorporarse al proceso de capacitación?
11. ¿Cuáles son las herramientas y los materiales que facilitan la enseñanza de conceptos?
12. ¿Necesitamos como referencia algún manual para el desarrollo de las habilidades prácticas?

III. Preguntas posteriores para resolver colectivamente y crear una comunidad de práctica

1. ¿En qué somos expertos?
2. ¿Se registran los aprendizajes personales en el centro de capacitación?
3. Sí. ¿Cómo? ¿Con qué fin?
4. No. ¿Por qué?
5. ¿Cómo compartimos los aprendizajes adquiridos en las áreas del centro de trabajo?
6. ¿Cómo se resguardan los conocimientos de las áreas del centro de trabajo?
7. ¿Qué nuevos conocimientos estamos aportando a nuestra área de trabajo?