



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Reactivación económica en zonas vulnerables: necesidades de la población objetivo; modelos económicos sostenibles; y sistema de monitoreo y evaluación.

Resumen ejecutivo del entregable final

08 de junio de 2015



Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Indicadores

El objetivo general del proyecto es coadyuvar a la mejora de la Estrategia de Reactivación Económica.

Objetivo general

Generar insumos analíticos para el mejoramiento de los esfuerzos de la Comisión Intersecretarial para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia en su Estrategia de Reactivación Económica.

Objetivos específicos

- 1 Caracterizar las necesidades e intereses de la población, así como el acceso en materia de políticas públicas enfocadas en reactivación económica en zonas vulnerables;
- 2 Identificar y caracterizar modelos económicos sostenibles para zonas vulnerables;
- 3 Definir indicadores que sirvan de insumo para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la Estrategia de Reactivación Económica; y
- 4 Realizar recomendaciones generales para la Estrategia de Reactivación Económica en zonas vulnerables, con base en los hallazgos, retos y áreas de oportunidad identificadas en etapas anteriores.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

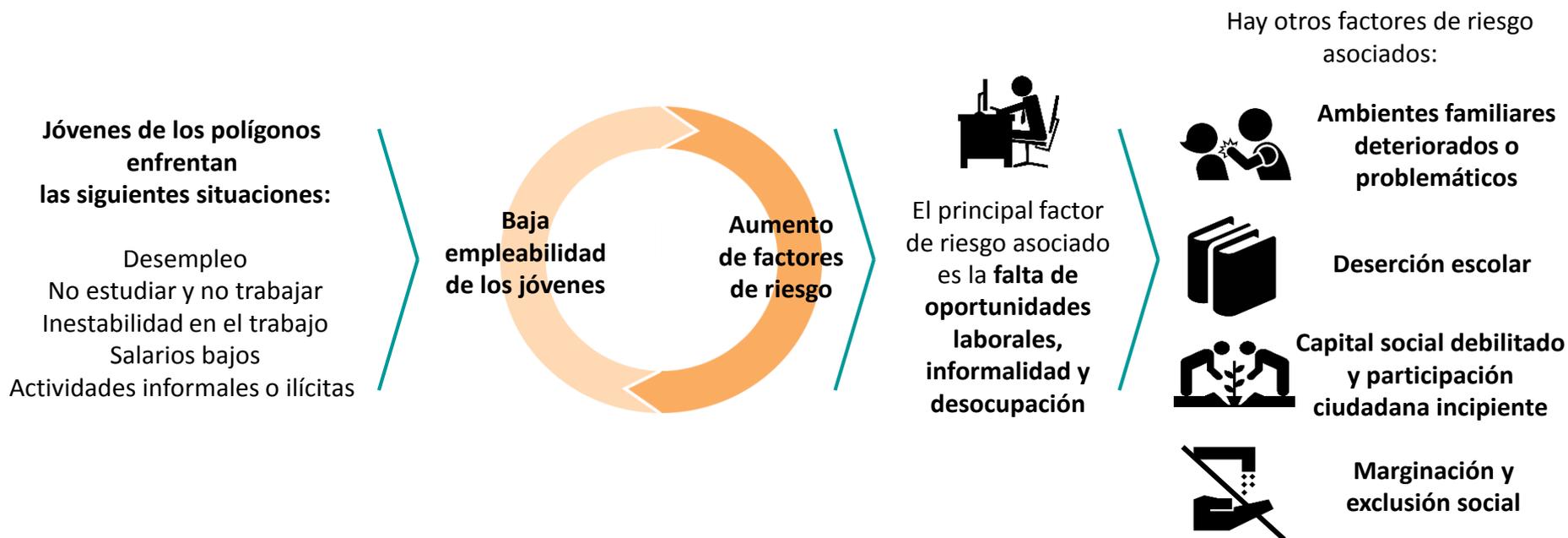
Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Indicadores

Los jóvenes de zonas vulnerables están expuestos a trampas de baja empleabilidad. Uno de los principales factores de riesgo que enfrentan es la falta de oportunidades laborales, informalidad y desocupación.

Los jóvenes de los polígonos enfrentan **falta de oportunidades laborales, informalidad y desocupación.**



Los jóvenes de los polígonos se enfrentan a trampas de **baja empleabilidad.**

Para mejorar la empleabilidad de los jóvenes se debe atender las barreras de capital humano; la desconfianza mutua con el sector privado; y la situación y percepción de los polígonos.

Barreras relacionadas con la falta de desarrollo de capital humano.

El capital humano es el conjunto de habilidades, conocimiento y capacidades de la población, que genera mayores niveles de productividad, innovación y remuneración.¹

Percepción de bajos retornos de la educación y deserción escolar

Insuficiente capacitación en habilidades demandadas por el mercado

Falta de experiencia laboral valorada por el mercado

Barreras relacionadas con la falta de conexión con el sector empresarial

Conocer al sector empresarial aumenta las probabilidades de adquirir herramientas valoradas en el mercado y de tener oportunidades laborales estables.²

Desconexión entre habilidades ofertadas y demandadas

Desinformación sobre los mecanismos para buscar empleo

Ausencia de programas de capacitación reconocidos por los empleadores

Barreras relacionadas con la situación y la percepción de los polígonos

Los jóvenes de los polígonos enfrentan desafíos por la realidad que viven dentro de los territorios y por la percepción que se tiene de ellos.

Estigmatización

Competencia económica de actividades ilegales

Aspiración social

¹Blair, Margaret M. (2011). An economic perspective on the notion of 'Human Capital'. En Gary S. Beckett, *The Oxford Handbook of Human Capital*. Oxford University Press.

²C230 Consultores (2012). Diseño de un programa de empleabilidad para jóvenes urbanos en situación de pobreza.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Indicadores

El Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia se basa en tres ejes principales: factores de riesgo y protección, población prioritaria y territorios focalizados.

Factores de riesgo

El Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (PNPSVD) tiene como principal objetivo **atender los factores de riesgo vinculados a la violencia y la delincuencia**. El PNPSVD establece nueve factores de riesgo principales, los cuales pueden ser de tipo **individual, familiar, escolar o social**.

Factores de protección

Los **factores de protección** pueden ayudar a **contrarrestar los factores de riesgo**, reduciendo las situaciones de vulnerabilidad que las personas deben enfrentar día a día. En este sentido, los factores de protección disminuyen la probabilidad de que un individuo participe en actividades violentas o de delincuencia, al apoyar y favorecer su desarrollo.

Enfoque poblacional

El PNPSVD dirige sus acciones a la reducción de la vulnerabilidad ante la violencia y la delincuencia de **las poblaciones de atención prioritaria**.

La Estrategia de Reactivación Económica considera tanto a las mujeres, como a los jóvenes como dos de las poblaciones más **vulnerables a los nueve factores de riesgo**.

Mujeres

Jóvenes

Se busca reducir la probabilidad de que **emprendan trayectorias de vida vinculadas a la violencia y la delincuencia**.

Enfoque territorial

Los polígonos de intervención son un conjunto de colonias con población entre **10 y 15 mil habitantes**. Es la unidad de focalización que considera **variables delictivas y asociadas a factores de riesgo de violencia y delincuencia**. En promedio, cada municipio de intervención cuenta con tres polígonos, donde el mínimo es uno y el máximo siete.

Los polígonos se construyen tomando en cuenta **cuatro principales variables**:

1

Por población mayor a 100 mil habitantes

2

Por cobertura territorial: una demarcación por entidad federativa

3

Variables sociales, económicas y demográficas

4

Variables delictivas

Se propone que la línea directriz de la Estrategia sea la mejora de la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos, como medio para atender los factores de riesgo en el corto, mediano y largo plazo.

Empleabilidad

La empleabilidad es la capacidad de obtener y mantener un empleo satisfactorio. La empleabilidad depende del **conocimiento, las habilidades y actitudes de un individuo; de la forma como maneja esos activos y los muestra a los empleadores; y del contexto en el cual buscan un empleo**¹.



Mejorar la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos atiende directamente el factor de riesgo “falta de oportunidades laborales, informalidad y desocupación”.

El aumento de la empleabilidad tiene **efectos positivos en otros factores de riesgo:**



Ambientes familiares deteriorados o problemáticos

La participación de los integrantes en empleos formales fomenta valores positivos en los otros miembros de la familia, como la cultura de la legalidad. El empleo reduce las dificultades económicas, el estrés y las actitudes negativas asociadas². Además, fomenta el buen uso del tiempo libre y la sana convivencia.



Deserción escolar

El aumento de oportunidades laborales futuras aumenta la percepción de los beneficios de invertir tiempo y recursos para continuar con los estudios.



Capital social debilitado y participación ciudadana incipiente

La participación en ambientes laborales promueve el tejido de relaciones y redes sociales.



Marginación y exclusión social

Los ingresos estables facilitan el acceso a bienes y servicios básicos para el desarrollo. La participación en empleos formales permite el acceso a seguridad social.

Se propone que las acciones, mecanismos e indicadores de monitoreo y evaluación de la Estrategia de Reactivación Económica sean dirigidos principalmente a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos.

¹Laura Brewer, *Enhancing youth employability: What? Why? And How? Guide to core work skills*, Skills and Employability Department, International Labour Office (ILO), Geneva, 2013, p. 9.

²Hein, A. W. (2004.). *Factores de riesgo y delincuencia juvenil, revisión de la literatura nacional e internacional*. Fundación Paz Ciudadana.

Se propone que la mejora de la empleabilidad de los jóvenes se base en tres pilares principales:

La Estrategia de Reactivación Económica debe concentrar sus esfuerzos en mejorar la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos.

La Estrategia de Reactivación Económica debe:



1

Colocar al sector privado al centro de la definición y ejecución de la Estrategia.

2

Implementar trayectorias diferenciadas y adaptadas a la población objetivo en función de su nivel de empleabilidad, permitiendo su inserción en el mercado laboral formal.

3

Llevar a cabo intervenciones directas a través del PRONAPRED; movilizar actores mediante las Mesas de Reactivación Económica; e incidir políticamente en otras dependencias gubernamentales. Estas acciones deberán hacerse con perspectivas de impacto a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Indicadores

Se identifican once retos de la Estrategia de Reactivación Económica, los cuales pueden clasificarse en cuatro principales categorías: diseño, ejecución, seguimiento y coordinación.

Diseño

La definición y atención de la población objetivo:

- La población objetivo del programa es heterogénea.
- No hay acciones diferenciadas para las diferentes categorías.
- No se llega a la población objetivo que presenta mayor riesgo y vulnerabilidad.

El enfoque principal actual de la Estrategia de Reactivación Económica es el apoyo al emprendimiento y no a la empleabilidad.

El subsidio es el principal mecanismo que se utiliza como apoyo para la población objetivo, el cual es insuficiente.

El apoyo a emprendimiento tiene efectos positivos a corto plazo, pero presenta retos a mediano y largo plazo.

Ejecución

Los apoyos a proyectos productivos no distinguen entre actividades ocupacionales, emprendimiento de supervivencia y de oportunidad. Los primeros dos concentran la mayoría de los apoyos.

La promoción de actividades ocupacionales y de emprendimiento puede impactar positivamente factores de riesgo en el corto plazo. Sin embargo, presenta retos en el mediano y largo plazo.

Las capacitaciones ofrecidas por el PRONAPRED carecen de conexión con las oportunidades laborales de los territorios de intervención.

El involucramiento del sector privado se dificulta por la desconfianza y la falta de espacios para participar.

Las Mesas de Reactivación Económica tienen retos en cuanto a su organización, participantes, dinámica y seguimiento.

El acceso a los programas tiene retos en la participación y definición de la población objetivo, y en el papel de los promotores.

Seguimiento

La Estrategia de Reactivación Económica no cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo un sistema de seguimiento y monitoreo.

La falta de indicadores definidos dificultan el seguimiento y evaluación de la Estrategia de Reactivación Económica.

Coordinación

El acercamiento a otras dependencias para modificar programas o buscar cambios legislativos no tiene una estrategia de cabildeo clara.

Las instancias locales no están vinculadas y articuladas lo que dificulta generar trayectorias de aumento de empleabilidad.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Generales

Catálogo de intervenciones

Acceso a políticas públicas

Indicadores

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Generales

Catálogo de intervenciones

Acceso a políticas públicas

Indicadores

La Estrategia de Reactivación Económica debe enfocarse en que los jóvenes generen habilidades socioemocionales y técnicas para aumentar su empleabilidad, y reducir los factores de riesgo que enfrentan.

Teoría de cambio

Ejecución de las actividades de la Estrategia de Reactivación Económica

Desarrollo de habilidades socioemocionales y técnicas necesarias a la inserción en el mercado laboral formal.

Mejora de la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos.

Reducción de los factores de riesgo que enfrentan los jóvenes de los polígonos; en particular la falta de oportunidades económicas, informalidad y desocupación.

Reducción de la incidencia delictiva.

Se propone una segmentación de los jóvenes de los polígonos en función de su nivel de empleabilidad, mediante cinco categorías de criterios. Se definen seis perfiles.



Joven ex convicto	Joven involucrado en actividades delictivas	Joven inactivo en riesgo	Joven madre soltera	Joven inactivo	Joven capacitado y con entorno estable
<p>Recién salido de la cárcel</p> <p>Estigmatización</p> <p>Nivel de educación bajo</p> <p>Familia inestable</p> <p>Consumo de drogas legales e ilegales</p> <p>Capital social bajo</p>	<p>Participa en actividades delictivas</p> <p>Nivel de educación bajo</p> <p>Familia inestable</p> <p>Consumo de drogas legales e ilegales</p> <p>Capital social bajo</p>	<p>Ni estudia, ni trabaja</p> <p>Nivel de educación bajo</p> <p>Familia inestable</p> <p>Posible consumo de drogas</p> <p>Posible exposición a actividades delictivas</p> <p>Capital social bajo</p>	<p>Madre antes de los 18 años</p> <p>Nivel de estudios bajo a medio</p> <p>Familia semi estable</p> <p>No consume drogas, ni participa en actividades delictivas</p> <p>Capital social medio</p>	<p>Ni estudia, ni trabaja</p> <p>Nivel de estudios medio</p> <p>Familia semi estable</p> <p>No consume drogas, ni participa en actividades delictivas</p> <p>Capital social medio</p>	<p>Estudia y/o trabaja</p> <p>Interesado en emprender</p> <p>Nivel de estudios alto</p> <p>Familia estable</p> <p>No consume drogas, ni participa en actividades delictivas</p> <p>Capital social alto</p>



Se propone que la Estrategia de Reactivación Económica actúe en tres diferentes niveles, con perspectivas de impacto a corto, mediano y largo plazo.

Tipo de intervención	Descripción
1 Intervenciones directas en el diseño y ejecución del PRONAPRED	<p>A Aquellas acciones que pueden ser instrumentalizadas directamente por el PRONAPRED y la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana, sin requerir de la intervención de otros actores.</p> <p>B Aquellas acciones que involucran recursos de otras dependencias gubernamentales. (Por ejemplo, INADEM o INAES).</p>
2 Movilización de actores a través de las Mesas de Reactivación Económicas	<p>La movilización de actores tiene como objetivo involucrar a aquellas instancias que pueden tener influencia en la reactivación económica de las zonas vulnerables. Dentro de los retos de la reactivación económica, existen aquellos que la Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana no puede enfrentar de manera unilateral, por lo que requieren de una acción conjunta con otros actores públicos, privados y de la sociedad civil.</p>
3 Incidencia política al nivel estatal y federal	<p>Es un proceso que tiene como principal objetivo la construcción de apoyos y alianzas para una causa determinada. Se busca crear un entorno favorable para influenciar la política pública del país. La incidencia política puede darse a través de campañas mediáticas, discursos políticos, negociaciones o cabildeo.</p>

Corto plazo

Las acciones de corto plazo deben **brindar alternativas** a los jóvenes de los polígonos **para que no incurran en actividades delictivas o ilegales, o dejen de hacerlo.**

Mediano plazo

Las acciones de mediano plazo deben fomentar la **formación de capacidades** y herramientas que permitan a los jóvenes **transitar hacia un empleo formal.**

Largo plazo

Las acciones de largo plazo deben facilitar la **construcción y generación de opciones económicas sostenibles** que sigan siendo **más atractivas** con respecto a las actividades de violencia y delincuencia. Se debe tener un **impacto duradero** en la ciudad y/o polígono.

Los tipos de intervención, así como los momentos de ejecución deben tener como principal objetivo **la mejora de la empleabilidad** de los jóvenes de los polígonos.

Se proponen veinte acciones para la Estrategia de Reactivación Económica en tres niveles de intervención distintos.

1. Intervenciones directas en el diseño y ejecución del PRONAPRED

- 1.1 Reorientar las capacitaciones hacia las oportunidades laborales potenciales que hay en el territorio para la población objetivo.
- 1.2 Apoyar emprendimientos de forma integral y no únicamente con subsidios.
- 1.3 Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo para la Estrategia de Reactivación Económica.

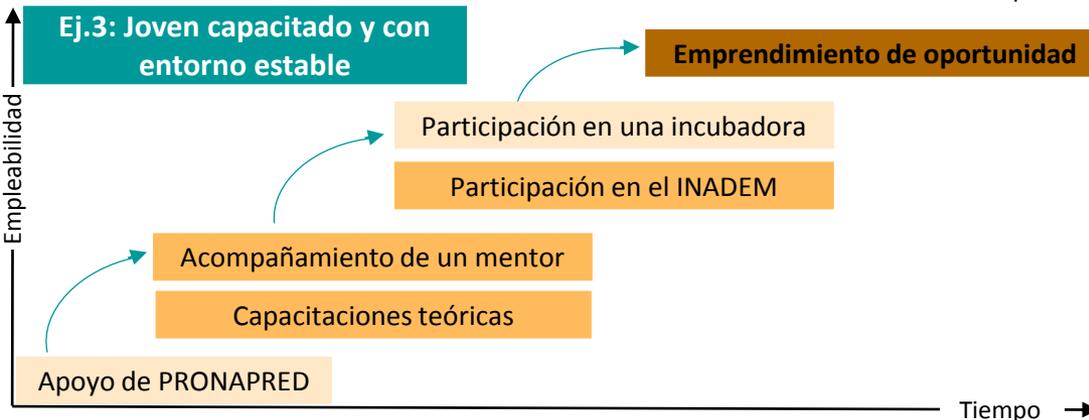
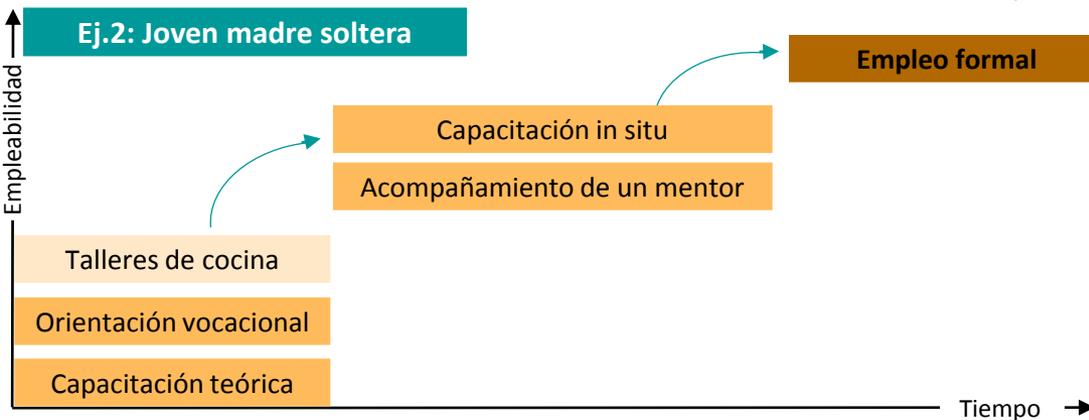
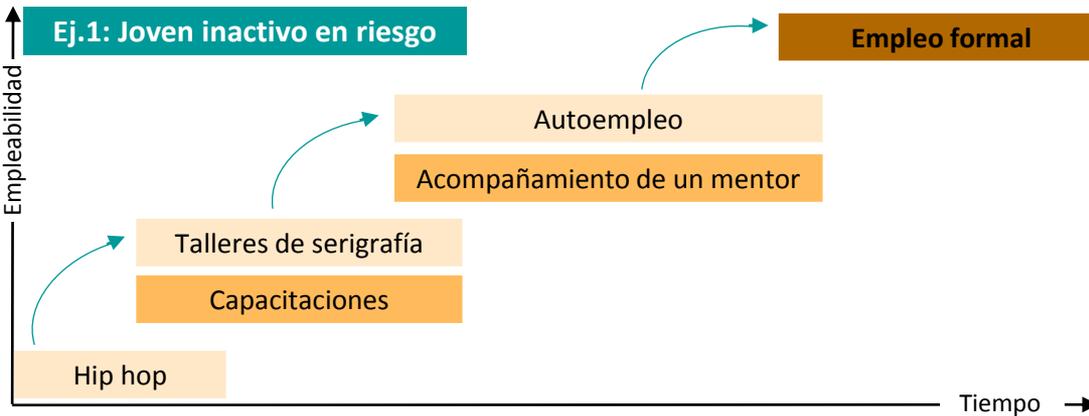
2. Movilización de actores a través de las Mesas de Reactivación Económica

- 2.1 Movilización de empleadores (empresas o instituciones públicas) para un programa de empleabilidad para jóvenes de los polígonos.
- 2.2 Participación de estudiantes en servicio social como orientadores de jóvenes de polígonos.
- 2.3 Participación de empleados de empresas como mentores de jóvenes de los polígonos.
- 2.4 Participación de empresarios locales como padrinos de emprendedores con actividad en los polígonos.
- 2.5 Participación de estudiantes de servicio social como asesores de emprendedores de polígonos.
- 2.6 Establecimiento de incubadoras al interior de polígonos.
- 2.7 Reconocimiento a empresas que participen en acciones a favor de los jóvenes de los polígonos.
- 2.8 Creación de distintivo para productos desarrollados por emprendimientos de los polígonos.
- 2.9 Compras públicas y privadas de productos de emprendimientos de polígonos.
- 2.10 Integración de emprendimientos de polígonos a cadenas de valor.

3. Incidencia política al nivel estatal y federal

- 3.1 Convocatorias especiales o puntos en convocatorias para empresas con actividad en polígonos.
- 3.2 Subsidios y/o incentivos fiscales para empresas que contraten jóvenes de los polígonos.
- 3.3 Empleos públicos para jóvenes los polígonos.
- 3.4 Criterios especiales en licitaciones públicas para emprendimientos de los polígonos.
- 3.5 Creación de un certificado nacional de empresas que participen en acciones a favor de la población objetivo.
- 3.6 Reconocimiento dirigido a los municipios que participen en acciones a favor de la población objetivo.
- 3.7 Desarrollo de un modelo mexicano de empresas de transición para jóvenes en situación de vulnerabilidad.

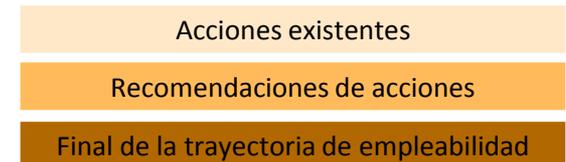
Se propone construir trayectorias hacia el empleo diferenciadas y adaptadas en función de los perfiles de los jóvenes y de su nivel de empleabilidad.



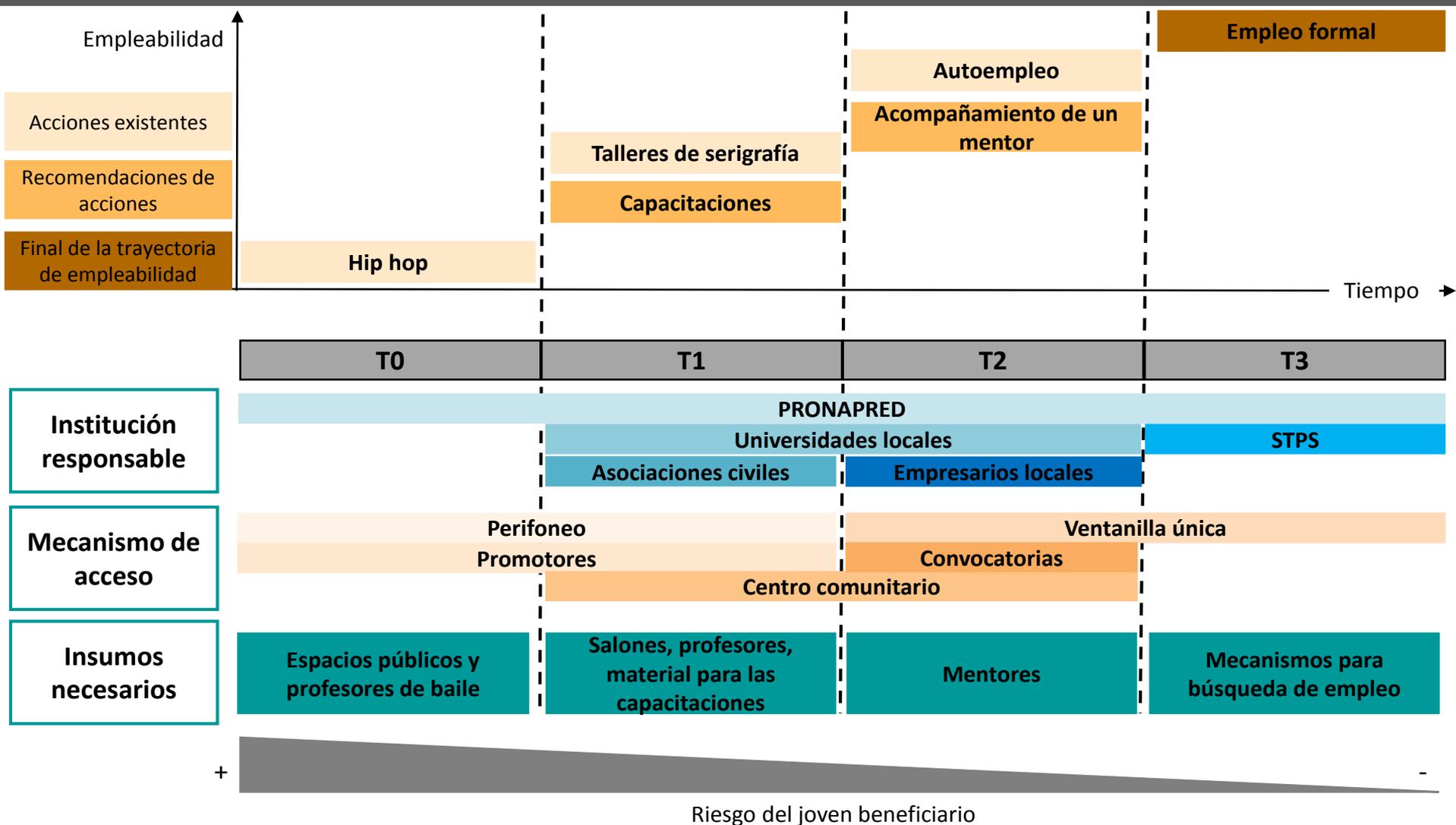
- Se debe comenzar con una actividad ocupacional que permita al joven salir de su situación de riesgo.
- La trayectoria hasta el empleo formal es más compleja dado que el perfil se encuentra más lejos de la empleabilidad.
- **La trayectoria hasta el empleo formal es posible a través de un emprendimiento de transición.**

- La actividad ocupacional debe estar condicionada a la asistencia a capacitaciones y a una orientación vocacional.
- La madre soltera puede llegar a un empleo formal después de haber realizado alguna pasantía. **La trayectoria hasta el empleo formal puede ser más directa.**

- El joven debe tener acompañamiento a lo largo de su proceso de emprendimiento, esto a través de un empresario local que funja como su mentor.
- Este perfil es el que debe ser apoyado para emprender (emprendimiento de oportunidad).



Las trayectorias hacia la empleabilidad requieren de acciones coordinadas entre distintas dependencias; de mecanismos de acceso; y de insumos que deben estar articulados en el tiempo.



A medida que el joven aumenta su empleabilidad en el tiempo, su riesgo disminuye. Esto se ve reflejado en los mecanismos de acceso. Cuando la empleabilidad es menor, los mecanismos de acceso relevantes son pasivos (perifoneo y promotores). Mientras que a mayor empleabilidad, los mecanismos de acceso son proactivos (ventanilla única, convocatorias y centro comunitario).

Se propone segmentar a los posibles participantes del sector privado e implementar acciones distintas dependiendo de sus características y de su posible participación en la reactivación económica local.

	Tipo	Descripción	Opciones de movilización
1	Empresarios locales organizados en torno a su localidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son propietarios de empresas medianas (50-200 empleados), generalmente de carácter familiar. ✓ Han sido afectados por la violencia. ✓ Han organizado iniciativas para mejorar la situación local. ✓ Por ejemplo, Morelos Único, Laguna Innovadora, FECHAC y los empresarios de Monterrey. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aliados en el diseño, definición y orientación de la estrategia. ✓ Programa de padrinos de jóvenes emprendedores.
2	Gremios empresariales que requieren contratar personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjuntos de empresarios medianos de algún sector. ✓ Tienen necesidad de contratar personal. ✓ Existe una relación previa o ya han participado en algún programa local, lo que los hace más accesibles. ✓ Por ejemplo, la Industria de la Masa y la Tortilla en Morelos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de empleabilidad de jóvenes.
3	Empresas grandes con políticas de responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pueden ser nacionales o transnacionales (más de 5000 empleados). ✓ Ejercen políticas de responsabilidad social. ✓ Tienen necesidad de contratar personal. ✓ Por ejemplo, Unilever. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa de mentores para los jóvenes de los polígonos.

Se propone modificar el proceso institucional de aprobación de acciones del PRONAPRED, al incluir información sobre reactivación económica en los diagnósticos y verificar la alineación de las propuestas de los municipios con éstos.

Intervenciones directas

Mobilización de actores

Incidencia política

1

Integrar elementos de reactivación económica en los diagnósticos municipales

- ✓ Incluir una descripción de las oportunidades laborales de la región y de los sectores que están buscando contratar personal;
- ✓ Integrar un análisis de posibles actores que se pueden movilizar a nivel local para implementar acciones a favor de la reactivación económica; y
- ✓ Definir tipos de emprendimiento a los que se les dará prioridad, así como el sector al que pertenecen y el perfil de los emprendedores.

2

Modificar criterios de aprobación de acciones del anexo único

- ✓ Realizar propuestas que incluyan oportunidades laboradas alineadas y vinculadas a las oportunidades detectadas a nivel local; y
- ✓ Proponer apoyos a emprendimiento de carácter integral, al complementar los subsidios con capacitaciones y acompañamiento.

3

Revisar la alineación de las acciones durante la concertación

- ✓ Verificar que las acciones propuestas por los municipios estén alineadas con los diagnósticos; y
- ✓ Autorizar acciones que cumplan con los criterios de aprobación propuestos previamente.

Se recomienda la movilización de actores relevantes para la estrategia durante las Mesas de Reactivación Económica. Para esto, se proponen cambios en la agenda y contenido; logística y organización; dinámica y, gestión y seguimiento.

Intervenciones directas

Movilización de actores

Incidencia política

Agenda y contenido

- Emitir la convocatoria con al menos dos semanas de anticipación;
- Definir la agenda con temas puntuales alineados a los objetivos de las mesas; y
- Enviar la agenda a los invitados con suficiente tiempo para emitir comentarios y/o sugerencias.

Logística y organización

- Llevar a cabo las Mesas sin medios de comunicación para favorecer el ambiente de trabajo; y
- Organizar grupos de trabajo de diferentes actores: sociedad civil, sector público, academia y actores gubernamentales, para facilitar la interacción y socialización entre actores

Dinámica

- Establecer un moderador externo, cuyo rol sea dirigir la discusión, limitar intervenciones y cumplir con la agenda;
- Comenzar las mesas con revisión de acuerdos definidos en la última reunión;
- Dar mayor espacio para la participación del sector privado; y
- Limitar, en la medida de lo posible, las presentaciones y favorecer el diálogo basado en la agenda definida.

Gestión y seguimiento

- Definir un encargado de la organización y seguimiento; puede ser un funcionario local o un consultor externo; y
- Concentrar en un documento sintético los puntos discutidos, conclusiones, compromisos alcanzados, responsables de éstos y próximas etapas. Éste debe ser compartido con todos los actores.

Se recomienda la definición de una estrategia de cabildeo clara para influir en Secretarías de Estado y otras dependencias gubernamentales relevantes para la reactivación económica.

Intervenciones directas

Movilización de actores

Incidencia política

1

Mapeo de actores

Un mapeo riguroso de actores permitirá identificar cuáles son las instituciones y/o las personas que podrían sumarse a los objetivos de la estrategia. Éste debe contemplar un análisis de los intereses, recursos y posibles aliados de los actores de interés.

2

Definición de mensajes

Una definición de mensajes que sean congruentes con el mapeo de actores. La Subsecretaría debe identificar cuáles son los intereses y objetivos de los actores, con el objeto de contar con mensajes que sean relevantes para éstos.

3

Estrategia de comunicación

Una estrategia de comunicación interna y externa. Es necesario que los actores externos conozcan el funcionamiento y objetivos de la Subsecretaría. De la misma manera, es importante que los colaboradores de la estrategia, compartan esta visión.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Generales

Catálogo de intervenciones

Acceso a políticas públicas

Indicadores

Se propone un catálogo de intervenciones. Se incluyen las siguientes categorías: objetivo, descripción, posibles participantes, perfiles que atiende, barreras que compensa, variables clave e implementación.

Objetivo, descripción e implementación

Se describe lo que la intervención busca lograr, sus características principales, así como el proceso de implementación.

Posibles participantes

Se orienta sobre los posibles actores relevantes para la intervención, de acuerdo al sector al que pertenecen: público, privado, académico o sociedad civil.

Perfiles que atiende

Se mencionan los principales perfiles que pueden participar en cada una de las intervenciones. Aunque pueden existir casos especiales, en general se recomienda definir esos perfiles como población objetivo. Los perfiles son:

Joven ex convicto

Joven involucrado
en actividades
delictivas

Joven inactivo en
riesgo

Joven madre
soltera

Joven inactivo

Joven capacitado
y con entorno
estable

Barreras que compensa

Se detallan las barreras a la empleabilidad mencionadas previamente. Éstas pueden estar relacionadas con la falta de desarrollo de capital humano; la falta de conexión con el sector empresarial; y con la situación y percepción de los polígonos.

Variables clave

Se explican variables asociadas a la implementación de cada una de las intervenciones. La escala permite comparar las diferentes intervenciones entre sí por lo que facilita la toma de decisiones acerca de la implementación de éstas.

Variables	Escala	Interpretación
Impacto en la empleabilidad		Un mayor nivel, significa más impacto en la empleabilidad .
Rapidez de impacto		Un mayor nivel, significa que el impacto ocurre más rápido .
Rapidez de implementación		Un mayor nivel, significa que la implementación es más rápida .
Facilidad de implementación		Un mayor nivel, significa que la implementación es más fácil .
Movilización de actores		Un mayor nivel, significa que se requiere movilizar a más actores .

Además de los subsidios, los apoyos a emprendimiento deben ser complementados por capacitaciones y por un acompañamiento a los beneficiarios.

Ejemplo

1.2 Apoyar emprendimientos de forma integral y no únicamente con subsidios

Objetivo Desarrollar habilidades técnicas y socioemocionales en los jóvenes emprendedores. Impactar en la empleabilidad de los jóvenes, de manera conjunta al apoyo al emprendimiento.

Descripción Se propone que los apoyos a emprendimientos del PRONAPRED sean integrales y no consistan únicamente en subsidios. Para esto, es necesario implementar capacitaciones que permitan que los jóvenes desarrollen habilidades para mejorar su empleabilidad de manera conjunta al emprendimiento. Asimismo, es necesario implementar un mecanismo de acompañamiento a los jóvenes durante el proceso de montar un negocio.

Posibles participantes **Sector público: PRONAPRED**

Indicador	- Nivel +
Impacto en la empleabilidad	-----+-----▲-----
Rapidez del impacto	-----▲-----
Rapidez de implementación	-----▲-----
Facilidad de implementación	-----▲-----
Movilización de actores	-----▲-----



- Barreras que compensa**
- Competencia económica de actividades ilegales
 - Insuficiente capacitación en habilidades demandadas por el mercado
 - Desconexión entre habilidades ofertadas y demandadas
 - Ausencia de programas de capacitación reconocidos por los empleadores

Se recomienda que la reorientación de las capacitaciones se lleve a cabo en cinco etapas: análisis, diagnóstico, vinculación, definición y selección.

Ejemplo

1.2 Apoyar emprendimientos de forma integral y no únicamente con subsidios

Implementación

1

Vinculación

Acercarse a actores que puedan estar interesados en participar tanto en las capacitaciones como en el acompañamiento de los emprendedores de los polígonos: academia, sector privado o asociaciones civiles. Establecer convenios de colaboración con los actores interesados.

2

Definición de las capacitaciones

Definir los contenidos de las capacitaciones, tomando en cuenta las necesidades, conocimientos y habilidades de los emprendedores de los polígonos.

3

Definición del acompañamiento

Establecer y definir los mecanismos del acompañamiento a los jóvenes emprendedores.

4

Selección

Identificar y seleccionar a los emprendedores de los polígonos que se van a apoyar.

Mecanismos institucionales

1. Modificación de los criterios de aprobación de los anexos únicos del PRONAPRED.
2. Integración en los diagnósticos municipales del análisis de la economía local y de la situación de los jóvenes de los polígonos.
3. Propuesta de intervención de los municipios en donde se establecen acciones alineadas con los diagnósticos.
4. Durante la concertación entre los tres órdenes de gobierno, se verifica que la propuesta cumpla con los criterios del anexo único.

Se propone el involucramiento de empleados de empresas como mentores de jóvenes, para sensibilizarlos al mundo laboral y asistirlos en la búsqueda de empleo.

Ejemplo

2.3 Participación de empleados de empresas como mentores de jóvenes de los polígonos

Objetivo
 Aumentar el capital social y fomentar el desarrollo de habilidades socioemocionales de los jóvenes al interactuar con mentores.
 Acercar a los jóvenes al mundo del sector empresarial.

Descripción
 El programa asigna a un joven de polígono con un empleado de un grupo empresarial o de alguna empresa de un gremio, quien fungirá como su mentor. Las actividades de la mentoría deben estar dirigidas a asistir al joven en la búsqueda de trabajo; sensibilizarlo al mundo laboral; y compartir experiencias y lecciones sobre la trayectoria profesional del mentor.

- Posibles participantes**
- Sector público:** institutos estatales de juventud
 - Sector privado:** grupos empresariales, gremios
 - Sociedad civil:** asociaciones especializadas

Indicador	- Nivel +
Impacto en la empleabilidad	-----+-----
Rapidez del impacto	-----+-----
Rapidez de implementación	-----+-----
Facilidad de implementación	-----+-----
Movilización de actores	-----+-----

Perfiles que atiende

- Joven inactivo en riesgo
- Joven madre soltera
- Joven inactivo

- Barreras que compensa**
- Desconexión entre habilidades ofertadas y demandadas
 - Desinformación sobre los mecanismos para buscar empleo
 - Aspiración social
 - Estigmatización

2.3 Participación de empleados de empresas como mentores de jóvenes de los polígonos

Implementación

1

Vinculación

Identificar grupos empresariales o empresas de algún gremio interesados en participar. Establecer convenios de voluntariado con las empresas. En ellos se debe determinar detalles tales como la logística, responsabilidades de cada parte y duración del programa.

2

Capacitación

Capacitar a los mentores sobre el funcionamiento de la mentoría, las expectativas que se deben tener de él, su papel y el trabajo con el joven.

3

Asignación

Designar un joven a cada mentor. Se recomienda un joven por mentor.

4

Ejecución y supervisión

Definir los detalles de las reuniones. Éstas se desarrollarán como parte de la carga de trabajo del empleado. Iniciar la mentoría. Las actividades deben asistir y aconsejar al joven en la búsqueda de empleo; sensibilizarlo al mundo laboral; resolver inquietudes; así como compartir la experiencia y conocimiento del mentor. Incluir herramientas de supervisión y asistencia, como reuniones con la entidad supervisora. Contemplar mecanismos de resolución de problemas que surjan en la relación mentor-joven.

5

Seguimiento y conclusión

Concluir la mentoría y elaborar un reporte final, en el que se resalten las lecciones, áreas de oportunidad y fortalezas observadas por ambas partes.

Se propone establecer beneficios fiscales para las empresas que contratan jóvenes de los polígonos.

Ejemplo

3.2 Subsidio o incentivos fiscales para empresas que contraten jóvenes de los polígonos

Objetivo

Incentivar la contratación de jóvenes de los polígonos.
Aumentar la empleabilidad de los jóvenes de los polígonos.

Descripción

Se propone establecer incentivos fiscales, como reducción o exención de cuotas de beneficios sociales de la población objetivo, durante un periodo de tiempo determinado.

Interlocutores

Sector público: Secretaría de Hacienda y Crédito Público
y Servicio de Administración Tributaria

Indicador	-	Nivel	+
Impacto en la empleabilidad		—+▲	
Rapidez del impacto		—+▲	
Rapidez de implementación	▲	—+	
Facilidad de implementación	▲	—+	
Movilización de actores		—+▲	

Buenas prácticas



Francia

CIE-Starter (Contrat unique d'insertion à l'emploi)

El contrato CIE-Starter (Contrato único de inserción al empleo) está dirigido a los jóvenes con dificultades para integrarse al mercado laboral formal. La empresa que contrate jóvenes en dificultades bajo este tipo de esquema recibe un subsidio al salario o incentivos fiscales. La duración máxima de la ayuda de parte del gobierno es de 24 meses.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

Generales

Catálogo de intervenciones

Acceso a políticas públicas

Indicadores

Se propone una estrategia proactiva y pasiva para poder minimizar problemas de autoselección y hacer que el uso de los recursos del programa sea costo-eficiente.

Tipo de estrategia	Instrumentos y herramientas	Recomendaciones	Tipología de participantes
<p>Proactiva: la población debe llegar a los mecanismos.</p>	 Centros comunitarios  Ventanilla única	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar espacios existentes para acercar las actividades y servicios a la población objetivo. ➤ Concentrar trámites y procesos relacionados a la estrategia, para reducir barreras burocráticas. 	<p>Existe un riesgo de autoselección y exclusión, ya que la población en menor riesgo es la que es atraída a movilizarse hacia los mecanismos.</p>
<p>Pasiva: los mecanismos deben llegar a la población.</p>	 Perifoneo  Promotores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizar mecanismos económicos, expeditos y focalizados para difundir la información. Por ejemplo, el perifoneo. ➤ Modificar el funcionamiento de los promotores, para que éstos identifiquen a la población objetivo y la canalicen a los centros comunitarios. 	<p>Permite la aproximación hacia la población en mayor riesgo.</p>

Para mejorar el acceso a las políticas públicas, se propone crear ventanillas únicas de empleabilidad en los centros comunitarios de los polígonos; establecer ventanillas únicas móviles; y reorientar los mecanismos de difusión hacia la promoción de este espacio.

Ilustrativo



Polígono 2
Cuernavaca, Morelos



Se propone apoyarse en **centros comunitarios** existentes. En ellos se pueden desarrollar otras actividades, como atención médica y psicológica, e impartición de cursos. Éstos deben tener una **ubicación céntrica y de fácil acceso**.



Al interior del centro, se propone crear una **ventanilla única para la mejora de la empleabilidad**. En ella deben converger todos los procesos relacionados, como brindar información, caracterizar la demanda, orientar y concentrar trámites.



Se propone un esquema de **ventanilla única móvil**. Un módulo itinerante deberá ser instalado **una vez por semana en algún lugar de afluencia dentro del polígono**. Por ejemplo, durante un tianguis. Su objetivo es acercarse a la población objetivo con información sobre los programas e invitarlos a acercarse a la ventanilla única.



Mediante estrategias de difusión como **perifoneo y promotores**, la información básica sobre los programas debe ser conocida por la población objetivo.



Se propone que **los promotores tengan herramientas** de identificación; (uniforme y credencial), materiales de promoción; así como una mejor **orientación sobre qué población objetivo deben movilizar**.

El papel de dichas estrategias es **identificar y movilizar a la población objetivo hacia los centros comunitarios** para que reciban atención en la ventanilla única. Se propone que **los promotores no sean los que efectúen la selección de los beneficiarios**.

Objetivos del proyecto

Diagnóstico del problema

Marco conceptual

Áreas de oportunidad de la estrategia actual

Recomendaciones

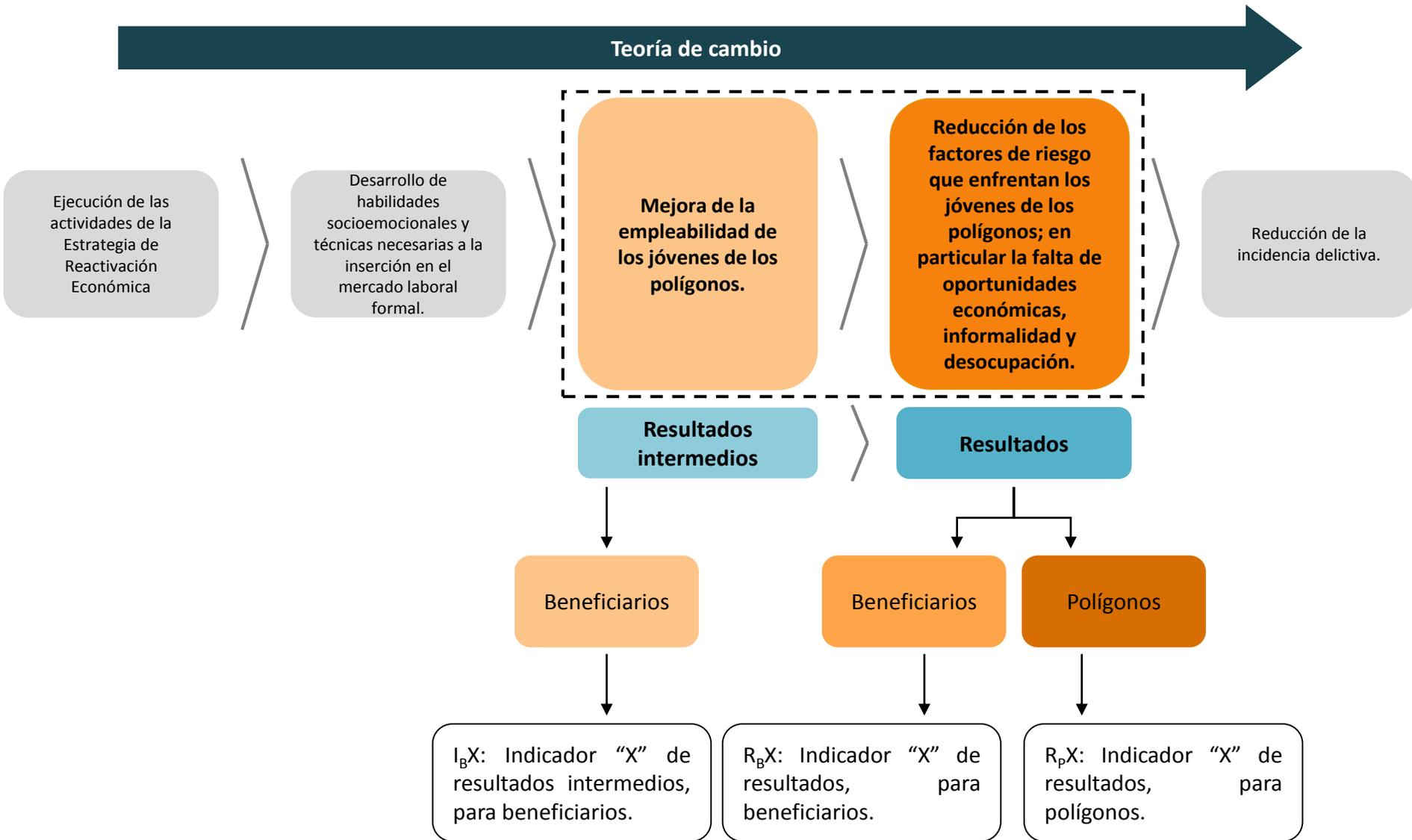
Generales

Catálogo de intervenciones

Acceso a políticas públicas

Indicadores

Se proponen indicadores para dos categorías: *resultados intermedios* y *resultados*. Los indicadores se miden para los beneficiarios o para los jóvenes de los polígonos.



Se proponen 21 indicadores aplicados a beneficiarios y polígono, y como fuentes de información una encuesta con base en el registro de beneficiarios y una encuesta en el polígono.

Resultados Intermedios

Fuente

Beneficiarios

- I_B1: Porcentaje de beneficiarios que participaron en una pasantía, en el último año.
- I_B2: Porcentaje de beneficiarios que tomaron un curso de capacitación, en el último año.
- I_B3: Porcentaje de beneficiarios que son o han sido estudiantes, en el último año.
- I_B4: Número promedio de entrevistas de trabajo a las que han asistido los beneficiarios no emprendedores, en el último año.

Encuesta a beneficiarios del registro

Resultados

Beneficiarios

- R_B1: Porcentaje de beneficiarios que son emprendedores formales.
- R_B2: Porcentaje de beneficiarios que son emprendedores informales.
- R_B3: Porcentaje de beneficiarios que son empleados formales.
- R_B4: Porcentaje de beneficiarios que son empleados informales.
- R_B5: Porcentaje de beneficiarios que están buscando empleo.
- R_B6: Porcentaje de beneficiarios inactivos (no estudian, no están ocupados y no buscan trabajo).
- R_B7: Porcentaje de beneficiarios que son emprendedores, empleados o estudiantes, dos años después del apoyo.
- R_B7a: Porcentaje de beneficiarios emprendedores que siguen siendo emprendedores, son empleados o estudiantes, dos años después del apoyo.
- R_B7b: Porcentaje de beneficiarios no emprendedores que son emprendedores, empleados o estudiantes, dos años después del apoyo.
- R_B8: Porcentaje del año en que los beneficiarios tuvieron un trabajo formal, emprendieron, estudiaron o buscaron empleo.
- R_B9: Ingreso mensual promedio de los beneficiarios, en el último año.
- R_B10: Ingreso mensual promedio de los beneficiarios ocupados, en el último año.
- R_B11: Duración promedio de los empleos de los beneficiarios, en los últimos dos años.

Encuesta a beneficiarios del registro

Polígonos

- R_P1: Porcentaje de jóvenes del polígono que están ocupados (tienen trabajo o son emprendedores).
- R_P2: Porcentaje de jóvenes del polígono ocupados en el sector informal.
- R_P3: Porcentaje de jóvenes del polígono que se encuentran en situación de subempleo.
- R_P4: Ingreso mensual promedio de los jóvenes ocupados del polígono, en el último año.

Encuesta en polígono



Reactivación económica en zonas vulnerables: necesidades de la población objetivo; modelos económicos sostenibles; y sistema de monitoreo y evaluación.

Resumen ejecutivo del entregable final

8 de junio de 2015

