

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL**

**TRABAJANDO CON EL SECTOR PRIVADO PARA MEJORAR LAS TRAYECTORIAS  
LABORALES DE JÓVENES POBRES Y VULNERABLES**

**(RG-M1256)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Mariel Sabra (MIF/CAR), jefe de equipo, Ana Castillo (MIF/CUR), Elizabeth Minaya (MIF/CPE), Elena Heredero (MIF/AMC), Maria Elena Nawar (MIF/DEU), Christina Lengfelder (MIF/KSC), Maritza Vela (MIF/AMC), Loreto Biehl (EDU/CAR), Guillermo Aguilar (MIF/CME), Jesús Duarte (EDU/CUR); Marta Marino (MIF/AMC) y Carolina Lustosa (MIF/CAR).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	3
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	9
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	17
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	19
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	19
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	20
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	21
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	21
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	21

## RESUMEN DE PROYECTO

### TRABAJANDO CON EL SECTOR PRIVADO PARA MEJORAR LAS TRAYECTORIAS LABORALES DE JÓVENES POBRES Y VULNERABLES

(RG-M1256)

Como en el resto de América Latina y el Caribe, la tasa de desempleo de jóvenes de Argentina, Uruguay, México y Perú duplica y en algunos casos hasta triplica la tasa global. En América Latina, el 55.6% de los jóvenes empleados (15-24 años) lo hacen en condiciones de informalidad. Jóvenes pobres y vulnerables, especialmente mujeres, son los más afectados por la informalidad y el desempleo. Por otro lado, los empresarios en condiciones de dar empleo de calidad presentan demandas laborales concretas pero afirman que más del 50% de los jóvenes recién egresados de la secundaria no cuentan con las habilidades cognitivas y socioemocionales necesarias para ser contratados. Numerosos estudios indican que un primer empleo de calidad está directamente relacionado con una mejor trayectoria laboral del joven.

El problema que el proyecto busca abordar es la dificultad que presentan los jóvenes vulnerables a nivel regional para acceder a un primer empleo de calidad luego de finalizada su educación secundaria.

El impacto del proyecto es la mejora de las trayectorias laborales y educativas de jóvenes pobres y vulnerables. El resultado es un modelo efectivo de articulación público privado, de alcance regional, que reduzca las brechas entre oferta y demanda de primer empleo juvenil, apoyando la transición escuela-trabajo de calidad para jóvenes vulnerables.

Fundación Forge Uruguay, Fundación Forge Argentina, Fundación Forge Perú y Fundación Forge México serán los socios estratégicos de este proyecto. Forge es una ONG regional con operaciones en tres países (Perú, Uruguay y Argentina) y planes de expansión hacia otros (México en primer término). Implementa el Programa "Formación y Trabajo", que trabaja de manera integral con el sector público (escuelas), privado (empresas) y sociedad civil, brindando formación humanística y técnica (en oficios de alta demanda laboral) a jóvenes pobres y vulnerables que estén finalizando sus estudios secundarios en escuelas públicas. Acompaña la inserción laboral a través de su "Red de Empresas de Calidad" formada por empresas que ofrecen primeros empleos decentes, con proyección de carrera, y/o que faciliten la continuación de los estudios.

El presente proyecto con una meta de trabajar con 14,000 jóvenes formará parte de la iniciativa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (MIF/AT-1175). NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 500,000 jóvenes en 10 países de América Latina y el Caribe. Se lanzó en la Cumbre de las Américas en 2012 y es liderada por el FOMIN, el Departamento Social del BID, y la International Youth Foundation (IYF) junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart. Actualmente se han aprobado 4 proyectos de NEO en el estado de Nuevo León de México, en República Dominicana, en el Urabá Antioqueño de Colombia, y en Brasil con la Confederación Nacional de Industrias.

Los criterios clave que fueron considerados para que este proyecto se integre a NEO son: (i) compromiso de Forge de adoptar los estándares de calidad NEO para trabajar a escala; (ii) compromiso de Forge de aportar buenas prácticas y conocimientos a nivel regional, especialmente en la construcción de una red de 600 empresas comprometidas con el primer empleo de calidad, que puedan ser utilizadas por las entidades participantes de NEO en materia de apoyo a la transición escuela trabajo (no sólo en los tres países de Forge que son prioritarios para NEO como son México, Perú y Uruguay sino para el conjunto de países donde se espera aprobar proyectos NEO); (iii) sistema de evaluación y monitoreo con indicadores comunes a NEO; (iv) un claro potencial de Forge para sostener las actividades a nivel regional cuando finalice el apoyo financiero del FOMIN; (v) un aporte de fondos de contrapartida en efectivo que más que triplica la contribución FOMIN, superando el requisito mínimo de NEO de aportes de contraparte; (vi) el potencial de la metodología Forge para ser adaptada y replicada en otros países; y (vii) mérito técnico y cobertura de los objetivos del proyecto y de la meta.

## ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

## APÉNDICES

Proyecto de Resolución

**DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN**

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

TRABAJANDO CON EL SECTOR PRIVADO PARA MEJORAR LAS TRAYECTORIAS LABORALES DE  
JÓVENES POBRES Y VULNERABLES

(RG-M1256)

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Argentina, México, Perú y Uruguay		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación Forge Uruguay, Fundación Forge Argentina, Fundación Forge Perú y Fundación Forge México.		
<b>Área de acceso:</b>	MIF/AMC		
<b>Agenda:</b>	Jóvenes		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	Este proyecto se integra en la iniciativa regional NEO (MIF/AT-1175) al ser un proyecto que apunta a escalar una metodología prometedora de apoyo a la transición escuela-trabajo, con expectativa de lograr un alto impacto. Esta integración a NEO permitiría fortalecer a Forge con estándares de calidad NEO para operar a escala, y beneficiarse con la experiencia de NEO en articulación con sector público. Asimismo, la Fundación Forge podría aportar a NEO metodología y buenas prácticas para apoyar la transición escuela trabajo, y una red de 600 empresas a nivel regional. Son socios estratégicos de esta propuesta la unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social y el Departamento de Educación del BID dado que la transición escuela trabajo es área de actuación clave para ambos departamentos y donde es necesario aportar soluciones innovadoras y efectivas.		
<b>Beneficiarios directos:</b>	14,000 jóvenes (50% mujeres) 600 empresas		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Al menos 56,000 familiares de los beneficiarios directos (promedio 4 familiares por cada beneficiario) 180 escuelas públicas		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica:	US\$ 1,704,669 <sup>1</sup>	20%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	<b>TOTAL CONTRIBUCION FOMIN</b>	US\$ 1,704,669	

<sup>1</sup> NEO preveía la incorporación de proyectos regionales o con un nivel esperado de impacto excepcionalmente alto y cuya contribución FOMIN pudiera ser superior a US\$ 700.000, monto estimado para proyectos individuales. (Párrafo 3.18 del documento MIF/AT-1175). Adicionalmente, tres de los cuatro países propuestos son países prioritarios para NEO, donde ya existen iniciativas, como el caso de México en Nuevo León, o donde se están preparando nuevas iniciativas, como Perú y Uruguay. El proyecto de Fundación Forge no reemplaza las iniciativas NEO, sino que es complementaria en cada uno de los países mencionados.

	Contraparte:	US\$ 6,158,991	80%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.000	00%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$ 7,863,661</b>	100%
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	48 meses de ejecución y 52 de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) aprobación del Reglamento Operativo; (ii) designación de coordinador regional y coordinadores nacionales (Según país) del proyecto.		
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsar</b>	MIF/CUR (regional y capítulo Uruguay); MIF/CAR (capítulo Argentina); MIF/CPE (capítulo Perú); MIF/CME (capítulo México).		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 De acuerdo a Estrategia del FOMIN para Juventud y Empleo: “Dando una oportunidad a la juventud: una agenda para la acción” (FOMIN 2012) la tasa de desempleo de jóvenes duplica y en algunos casos hasta triplica la tasa global.<sup>2</sup> Esta situación se reitera en Argentina, Perú, Uruguay y México, donde también se observa un comportamiento que acompaña al regional en términos de condiciones laborales: del total de jóvenes empleados entre 15 y 24 años en Latinoamérica, el 55.6% lo hace en condiciones de informalidad, lo que generalmente implica salarios bajos (en promedio, más del 50% de los jóvenes de estos países perciben ingresos laborales por debajo del salario mínimo), inestabilidad laboral y falta de protección y derechos.<sup>3</sup> De acuerdo a OIT, los jóvenes-especialmente las mujeres y los más pobres, registran altas tasas de informalidad laboral.

País	Tasa de empleo informal jóvenes 15 a 24 años
Argentina	60.5%
Perú	84.7%
México	65.4%
Uruguay	37.7%

FUENTE: OIT (2011) SOBRE BASE DE ENCUESTAS DE HOGARES.

<sup>2</sup> “Los jóvenes hablan”, OIT, 2012.

<sup>3</sup> OIT, 2014- Trabajo decente y Juventud en América Latina 2013, Políticas para la Acción.

- 1.2 Los principales factores que influyen en la tasa de empleo y en la calidad de la inserción laboral de los jóvenes más pobres son la baja terminalidad escolar (suelen desertar del sistema a una edad temprana, entre los 15-17 años), la baja calidad educativa, barreras de información; la falta de modelos de trabajo formal y de desarrollo personal y profesional, y de acceso a redes y capital social para informarse y conectarse con oportunidades de trabajo de calidad o trabajo decente<sup>4</sup>. En consecuencia, un alto porcentaje de jóvenes pobres y vulnerables se insertan al mercado laboral en condiciones de informalidad, en trabajos precarios y con bajos salarios.<sup>5</sup> En los países donde opera Forge, las tasas de terminalidad educativa son bajas para los jóvenes más vulnerables:

País	Total		Tasa de terminalidad escolar, quintil mas alto		Tasa de terminalidad escolar, quinto mas bajo	
	M	H	M	H	M	H
Argentina	73,3%	59,2%	95,51%	79,23%	55,03%	36,81%
Uruguay	44,5%	32,2%	81,9%	58,5%	10,1%	7,6%
Perú	80,5%	82,4%	93,6%	93,7%	43,6%	58,2%
México	51,2%	48,8%	79,5%	69,3%	19,4%	28,9%

FUENTE: SOCIOMETRO-BID, AÑO 2012. (PERÚ) ENCUESTA NACIONAL DE HOGARES (ENAHG), (URUGUAY) ENCUESTA CONTINUA DE HOGARES (ECH), (ARGENTINA) ENCUESTA PERMANENTE DE HOGARES - CONTINUA (EPH), (MEXICO) ENCUESTA NACIONAL DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS HOGARES.

- 1.3 Esta situación resulta *“particularmente grave, ya que la forma en que los jóvenes se insertan en los primeros empleos influye en sus futuras trayectorias laborales (...) La inserción en empleos de baja calidad implica el ingreso a un círculo vicioso, donde una baja formación inicial es seguida por aprendizajes de mala calidad en empleos precarios, que les imposibilitan obtener conocimientos o competencias para acceder a mejores oportunidades laborales y de formación.”*<sup>6</sup>
- 1.4 A la vez, los empresarios de la región presentan demandas laborales concretas, pero afirman que más del 50% de los jóvenes con estudios secundarios terminados carecen de habilidades cognitivas y especialmente socioemocionales para ser incorporados al mercado en empleos decentes. La formación que brinda la educación secundaria parece no dotar a los jóvenes con las habilidades para la vida, y las competencias básicas necesarias para acceder a un primer empleo. Las empresas de esta forma presentan dificultades para ocupar posiciones para las cuales la experiencia laboral no sería un

---

<sup>4</sup> Empleo decente para jóvenes (basado en la definición de OIT,2009): Se define como aquel que cumple los siguientes criterios: (i) tiene acuerdos contractuales que satisfacen las expectativas del joven trabajador; (ii) no califica como sobre ni sub empleo; (iii) la remuneración es igual o superior al salario mínimo del país; (iv) ofrece seguridad en el empleo (contrato por un mínimo de 3 meses); (v) ofrece la posibilidad de participación de los trabajadores en sindicatos o asociaciones de organizaciones de empleadores y (vi) ofrece beneficios, entre ellos enfermedad y vacaciones pagadas.

<sup>5</sup> Jacinto, Claudia, 2010. La construcción social de las trayectorias laborales juveniles

<sup>6</sup> Los jóvenes en Latinoamérica. La transición escuela-trabajo como objeto de las políticas públicas, Vera A. y R. Castioni, 2010.

requisito indispensable. Estas posiciones podrían constituir oportunidades de primer empleo para los jóvenes egresados de la educación media, con proyección o capacidad de generar una trayectoria o carrera, por ejemplo en trabajos de tipo administrativo, logístico, ventas, programación y hotelería.

- 1.5 El **problema** que el proyecto busca abordar es la dificultad que presentan los jóvenes vulnerables a nivel regional, para acceder a un primer empleo de calidad luego de finalizada su educación secundaria.
- 1.6 Las principales **causas** de este problema son:
- 1.7 **(i) Las organizaciones de la sociedad civil que trabajan temas de transición escuela-trabajo aplican modelos a nivel local.** Son escasas las organizaciones que trabajan con presencia regional, movilizando actores a este nivel y no como una sumatoria de aplicación de modelos locales. El modelo “Formación y Trabajo” que implementa Forge ha sido aplicado en tres países diferentes, pero carece de herramientas que le permitan implementarlo y conceptualizarlo desde un nivel regional con los mismos niveles de eficiencia con que lo hace a nivel local. Al momento, el modelo permitió en cada país: (i) aumentar la terminalidad escolar de los participantes: de 2012 a 2013 los jóvenes que participaron de los programas de Forge mejoraron 17 puntos porcentuales en finalización de estudios secundarios; (ii) inserción laboral efectiva y de calidad: desde 2006, Forge logró insertar más del 70% de sus beneficiarios en empleos de calidad; el 86% de ellos permaneció trabajando luego de un año de finalizado el programa (iii) aumentar el número de jóvenes que continúan estudios terciarios/universitarios o que estudian y trabajan en paralelo. Por ejemplo, en Uruguay, el 48% de los egresados realizan estudios terciarios (76% mujeres) y de éstos, el 36% estudian y trabajan (82% son mujeres).
- 1.8 **(ii) El sector privado (empresas grandes, medianas y pequeñas) muestra bajo grado de compromiso con la problemática del primer empleo de jóvenes a nivel regional:** identifican el problema a nivel operativo (dificultades para reclutamiento, altos niveles de rotación) pero tienen dificultades para generar propuestas (acciones o políticas) para mejorar la situación. En una encuesta realizada por Manpower<sup>7</sup> a 38.000 empresas en 41 países, el 41% de los empresarios de América Latina reveló dificultades para encontrar empleados calificados. Estos empleadores se mostraron escépticos sobre las habilidades de los jóvenes para aplicar las competencias que aprendieron en la escuela en el mundo laboral, y cuestionaron sus competencias sociales y ética de trabajo. Estos déficits son vistos como una barrera que afecta la productividad. Al mismo tiempo, no se han generado espacios atractivos desde lo público, privado (cámaras) y tercer sector para involucrar a las empresas con el tema, ni propuestas suficientemente atractivas para acercar al empresariado al problema. Algunas empresas, con las que articulan entidades de la sociedad civil, mostraron cierto compromiso en el nivel local. Sin embargo, aún se carece de espacios de corte regional en el que las empresas puedan demostrar su interés por el tema y generar propuestas de acción.

---

<sup>7</sup> Manpower, Encuesta de Escasez de Talentos, 2012.

1.9 **(iii) Incentivos insuficientes para apoyar la transición escuela trabajo.** Los jóvenes vulnerables, con estudios secundarios completos y en búsqueda de un primer empleo decente, no suelen ser objeto de políticas públicas que faciliten la transición al mercado laboral. El resultado de ello se refleja en las tasas de desempleo e informalidad. No existen incentivos suficientes para que el sector privado de oportunidades de primer empleo decente a jóvenes recién egresados de la enseñanza media.

## **B. Beneficiarios del proyecto**

1.10 Serán beneficiarios directos de este proyecto: (i) 10,000 jóvenes pobres y vulnerables de familias trabajadoras de Argentina, Perú, México y Uruguay, que están cursando el último año de bachillerato, que al momento de finalizar el programa cumplan con la edad mínima que se requiere para entrar al mercado laboral, según legislación de cada país (50% mujeres). Se alcanzará, por país, los siguientes beneficiarios: 1,600 en Perú; 1,600 en México; 4,820 en Argentina y 1,980 en Uruguay); (ii) 4,000 jóvenes pobres y vulnerables, de entre 15 y 16 años de edad de los 4 países, cursando el secundario en escuelas públicas con altas tasas de deserción, a los cuales se les incluirá en campañas y apoyo para la retención educativa, como etapa preparatoria a su participación del programa “Formación y Trabajo”.

1.11 La selección de países responde a aquellos en los cuales Forge ya está trabajando y busca afianzarse (Argentina, Uruguay y Perú), y en aquel en el que se está explorando iniciar operaciones (México). En los países seleccionados se observan altas tasas de informalidad (Perú, México y Argentina) que justifica poder probar la viabilidad de un modelo de inserción a trabajos de calidad a escala. En tanto, en Uruguay como en México se observan altas tasas de deserción escolar para los segmentos más vulnerables, lo cual también justifica intervenir en estos países. Asimismo, la escala en la que se trabajará resultará significativa y aportará validez a los análisis estadísticos y a la evaluación que se realice; así como también permitirá adaptar la metodología a las regulaciones laborales en esos países. Respecto a la apertura del programa en México, Forge ya ha realizado varias misiones de análisis en ese país, reuniéndose con funcionarios del sector público y privado para evaluar la factibilidad de una potencial expansión a este país. Las diferentes características de los países en términos de regulación laboral y cultura permitirá establecer los fundamentos básicos de un modelo replicable en la región. El intercambio de aprendizaje y la sinergia que se puede generar con NEO serían cruciales, y contribuirá asimismo al fortalecimiento de la metodología y de la red de empresas.

1.12 Serán también beneficiarias directas 600 empresas (grandes, pequeñas y medianas) comprometidas con el empleo juvenil. Estas empresas serán parte de la Red de Empresas de Calidad de Forge, lo cual indica que cumplen con los siguientes requisitos: (i) consideren los RRHH un valor estratégico de la empresa, (ii) cuentan con políticas de promociones internas (desarrollo de carrera); (iii) propician un buen entorno laboral; y (iv) proveen empleo formal (con cumplimiento a las normativas laborales de cada país). Las empresas de la red se beneficiarán en tanto podrán emplear a jóvenes con mejores capacidades técnicas y socioemocionales, y que contarán con el acompañamiento de Forge (mentoría) durante el primer año de trabajo del joven.

- 1.13 Serán beneficiarios indirectos 56,000 familiares de los jóvenes beneficiarios (estimando familias de 4 integrantes, excluyendo al beneficiario), 180 escuelas públicas, cuyas tasas de terminalidad aumentarán por las acciones implementadas con Forge.

**C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID**

- 1.14 El proyecto contribuirá al mandato del FOMIN en tanto permitirá contar con una metodología replicable para mejorar las condiciones de empleabilidad de jóvenes vulnerables y mejorar su transición escuela-trabajo de calidad, cuyo trabajo a escala es innovador para FOMIN; dando respuesta a las necesidades de las empresas relacionadas con la posibilidad de contratación de capital humano con las competencias requeridas. Asimismo, contribuirá a nivel regional dando visibilidad a la responsabilidad del sector privado de apoyar la empleabilidad de los jóvenes.
- 1.15 **El Proyecto propuesto en el contexto de NEO.** Debido a la potencialidad de este Proyecto para llevarlo a escala y para replicarlo en una forma costo-efectiva, el mismo se alinea con los objetivos de NEO, y por tanto se incluye como parte de esta iniciativa. Las metas propuestas y alcanzadas por este proyecto serán incluidas en los logros de NEO.
- 1.16 La iniciativa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (MIF/AT-1175) busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 500,000 jóvenes en 10 países de América Latina y el Caribe. Se lanzó en la Cumbre de las Américas en 2012 y es liderada por el FOMIN, el Departamento Social del BID, y la International Youth Foundation (IYF) junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart. Actualmente se han aprobado 4 proyectos de NEO en el estado de Nuevo León de México, en República Dominicana, en el Urabá Antioqueño de Colombia, y en Brasil con la Confederación Nacional de Industrias (CNI)<sup>8</sup>. De estos cuatro proyectos es importante mencionar que el proyecto de Brasil con la CNI, es un proyecto que estaba siendo diseñado al momento de la aprobación de NEO y que en el Memo de Donantes de NEO ya se anticipaba que fuera parte del mismo. El proyecto con la CNI busca desarrollar un portal educativo para impartir matemáticas, portugués y habilidades para la vida a jóvenes vulnerables para que con esas competencias básicas puedan acceder a cursos de formación o empleos de mejor calidad. Es un proyecto que por razones similares a las del presente proyecto, se decidió integrar al programa regional. Los otros tres proyectos NEO en Nuevo León, México, República Dominicana y Urabá Antioqueño de Colombia siguen un mismo enfoque basado en la articulación de una alianza público privada para escalar buenas prácticas y procurar su adopción por parte de las entidades públicas.
- 1.17 Los criterios clave que fueron considerados para que el proyecto de Fundación Forge se integre a NEO son: (i) compromiso de Forge de adoptar los estándares de calidad NEO para trabajar a escala; (ii) compromiso de Forge de aportar buenas prácticas y conocimientos a nivel regional, especialmente en la construcción de una red de 600 empresas comprometidas con el primer empleo de calidad, que puedan ser utilizadas

---

<sup>8</sup> Los proyectos son, respectivamente: Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Nuevo León (ME-1091); Quisqueya cree en ti (RD-M1040); Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes NEO en la región de Urabá – Antioquia (CO-M1094); y “Proyecto de Aprendizaje Digital para la Inclusión en el Mundo Laboral – Educación Libre (BR-M1114).

por las entidades participantes de NEO en materia de apoyo a la transición escuela trabajo (no sólo en los tres países de Forge que son prioritarios para NEO como son México, Perú y Uruguay sino para el conjunto de países donde se espera aprobar proyectos NEO); (iii) sistema de evaluación y monitoreo con indicadores comunes a NEO; (iv) un claro potencial de Forge para sostener las actividades a nivel regional cuando finalice el apoyo financiero del FOMIN; (v) un aporte de fondos de contrapartida en efectivo que más que triplica la contribución FOMIN, superando el requisito mínimo de NEO (3:1); (vi) el potencial de la metodología Forge para ser adaptada y replicada en otros países; y (vii) mérito técnico y cobertura de los objetivos del proyecto y de la meta.

- 1.18 Forge trabajará en 3 países prioritarios para NEO como son México, estado de Nuevo León, Perú y Uruguay. En estos países se están conformando alianzas público privadas amplias, con participación de Ministerios de Trabajo y Educación, entidades públicas y privadas de formación, empresas privadas y otras, donde Forge podría integrarse y de este modo dar a conocer más su modelo, propiciando no sólo intercambio de conocimiento sino también la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con los miembros actuales de estas alianzas
- 1.19 **Vinculo a la Agenda.** El proyecto se enmarca en el Acceso a mercados y capacidades del FOMIN, dentro de la Agenda Juventud: empleo y emprendedorismo. El proyecto, en este sentido, está alineado con los siguientes pilares de la estrategia de apoyo a jóvenes vulnerables del FOMIN: (i) escala: Se busca acelerar el proceso de expansión y crecimiento del programa “Formación y Trabajo” de Forge, que alcance una meta de 14,000 jóvenes vulnerables en 4 países, proponiendo un esfuerzo compartido entre el sector público (escuelas y gobiernos), privado (red de empresas de calidad) y sociedad civil, en pos de un modelo efectivo de transición entre la escuela y el mundo del trabajo que habilite mejores trayectorias laborales futuras. El programa formará parte de NEO en tanto NEO apunta a escalar buenas prácticas de empleabilidad juvenil y a fortalecer proveedores de servicios de formación con los estándares de calidad NEO, tal como indicado en el párrafo 1.17. (ii) innovación: La ejecución de este modelo a nivel regional permitirá construir un mejor caso para involucrar a empresas en los programas de empleabilidad juvenil y dar impulso a la red regional de empresas de calidad (pequeñas, medianas y grandes). Se buscará sumar a más empresas que ya han demostrado mayor compromiso en programas del FOMIN; (iii) Resultados y conocimiento: Se validará, sistematizará y diseminará un modelo costo-efectivo y replicable a nivel de política pública, que trabaja con jóvenes pobres y vulnerables insertos en la educación formal, y que apunta a mejorar sus trayectorias laborales al promover inserciones en empleos de calidad a través de una red de empresas de calidad; y (iv) equidad de género, ya que se promoverá una mayor inserción de mujeres en un primer empleo formal.
- 1.20 **Colaboración con el Grupo BID.** El proyecto se alinea con la estrategia del Banco en los países, en lo que a promoción de empleo juvenil, y mejoramiento educativo refiere. Tanto en Argentina como en Uruguay la juventud es priorizado en la estrategia país. En México, el programa también es congruente con la Estrategia del Banco en el País (GN-2595-1) en concreto con el objetivo del sector de mercados laborales de promover una mejor inserción laboral; y podría articularse con operaciones de préstamo de la Unidad de Mercados Laborales y de Seguridad Social (LMK) del Banco tales como el Programa Multifase de Apoyo y Capacitación al Empleo (PACE III Préstamo 1579/OC-ME) y el

Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM II, Préstamo 2167/OC-ME). En Perú, el programa articulará el préstamo de inversión (PE-L1152) en preparación por LMK y que estará orientado a fortalecer la Ventanilla Única de Empleo (VUPE) y el sistema de formación laboral del país.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El **impacto** del proyecto es la mejora de las trayectorias laborales y educativas de jóvenes pobres y vulnerables. El resultado es un modelo efectivo de articulación público privado, de alcance regional, que reduzca las brechas entre oferta y demanda de primer empleo juvenil, apoyando la transición escuela-trabajo de calidad para jóvenes vulnerables.

### B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 El Programa “Formación y Trabajo” de Forge tiene una duración de 250 horas en dos años, donde se aplica el siguiente modelo:

**1. Convocatoria:** Primero se identifican escuelas públicas de nivel secundario en zonas marginales con población joven vulnerable, y se acuerda con sus directivos el trabajo y apoyo a sus alumnos en contratumo. Se hacen convenios con las escuelas y los estudiantes de último curso de secundaria son convocados mediante actividades de difusión. Se invita a los jóvenes a participar en charlas informativas sobre el programa y los interesados en participar se pueden inscribir al momento de la convocatoria, o en la propia Fundación Forge. El proceso de admisión utiliza criterios relacionados a: situación socioeconómica del joven (se da prioridad a los que provienen de hogares de bajos ingresos), la motivación del joven, su valorización del trabajo, el apoyo de la familia, y su situación educativa (que estén en el último año o acaben de finalizar la secundaria, y que al término del programa tengan la edad mínima para trabajar). Estas escuelas se caracterizan por altas tasas de deserción escolar, como mencionadas en el párrafo 1.2.

**2. Formación:** Durante el primer año del programa, después de la jornada escolar, Forge brinda a los jóvenes formación humanística y técnica. La primera, que se dicta por un total de 100 hs, se focaliza en el desarrollo de aquellas habilidades socioemocionales valoradas por los empleadores: (i) las actitudes en el lugar de trabajo, (ii) el compromiso y la responsabilidad, (iii) el buen trato con los clientes y (iv) la capacidad de trabajar en equipo. Se exige un nivel mínimo de asistencia y puntualidad, tal como lo hace el sector privado con sus trabajadores, por lo cual – a pesar de la asistencia personalizada- al inicio se verifican tasas de deserción un poco más altas que el promedio (NEO), siendo el compromiso de los jóvenes y su deseo de progresar un factor fundamental del éxito del programa. La formación técnica, también se dicta por 100 hs, en cinco orientaciones de baja calificación y alta demanda laboral, en los sectores de gastronomía y hotelería, logística y producción, comunicaciones, y administración y tecnología.

Los contenidos y metodologías de enseñanza reúnen contenidos teóricos y prácticos, combinando prácticas de nivel técnico, universitario y de la formación empresarial. Los docentes son contratados por Forge, la mayoría de ellos provenientes del “mundo del

empleo”: es decir, trabajan en la misma actividad o sector en el que efectúan su labor docente. La formación es gratuita para todos los alumnos. Durante el proceso formativo se realizan acciones paralelas para promover la terminalidad educativa, que coadyuva a la empleabilidad, tales como “campañas por la retención”, clases de apoyo escolar (dadas por los propios empleados de las empresas de la red), tutorías especiales, etc.

**3. Inserción laboral y acompañamiento:** Una vez que los jóvenes han concluido sus estudios secundarios y aprobado la formación brindada por Forge, comienza el proceso de acompañamiento para la inserción laboral en primeros empleos de calidad, convocando a los jóvenes a tutorías y clases de acompañamiento en la búsqueda, durante 50 hs a lo largo de un año. Estos empleos son de baja calificación y bajo costo de capacitación, con proyección de carrera, o en empresas que faciliten o prioricen la continuación de estudios terciarios. La inserción laboral apoyada por Forge se realiza a través de la Red de Empresas de Calidad de Forge, en la cual las empresas se comprometen a considerar a los jóvenes Forge en sus búsquedas de personal. Este compromiso se refleja en convenios (por ejemplo en Uruguay) o en la propia experiencia de la Fundación que registra pedidos reiterados de empresas socias antes de que la búsqueda de personal se abra al público en general. Una vez que los jóvenes encuentran empleo, son acompañados durante el primer año de trabajo por un mentor contratado por Forge. La mentoría se dicta en forma grupal, una vez por mes. El cumplimiento de esta fase exige una asistencia total del 70%.



2.3 **Apoyo a la retención y terminalidad educativa-** Como actividad preparatoria a la participación de jóvenes al programa “Formación y Trabajo”, Forge realiza – a través de empleados de empresas comprometidas- actividades para apoyar la retención y

terminalidad escolar de los jóvenes que aún no están en el último año de secundaria. La actividad fundamental es el apoyo escolar (apoyo para materias o clases específicas en donde los jóvenes presentan dificultades). Esto permite sensibilizarlos sobre la importancia de la terminalidad, e incentivarlos para participar del programa Forge.

- 2.4 La **"Red de Empresas de Calidad"** está formada por empresas de diverso tamaño, nacionales e internacionales, con las cuales Forge trabaja en cuatro líneas de acción: prácticas formativas, visitas a empresas, visitas de referentes empresariales al aula, e inserción laboral propiamente dicha.
- 2.5 Forge tiene en funcionamiento un scoring de empresas donde periódicamente evalúa su comportamiento en áreas como calidad de empleador (legalidad, transparencia, clima interno), su imagen pública y su grado de involucramiento con el Programa (brinda charlas en las clases, disponibilidad para eventos, contratación de alumnos), entre otros. Actualmente, la Red cuenta con 100 empresas. El sello "Forge" les garantiza menores costos en los procesos de búsqueda y contratación de empleados y en la capacitación en el puesto de trabajo, ya que la formación que los jóvenes reciben les asegura que tendrán los conocimientos técnicos básicos que podrán reforzarse durante el desempeño dentro de la empresa y las habilidades socioemocionales necesarias para desempeñarse y sostenerse en el puesto de trabajo. También ayuda a las empresas a reducir la rotación laboral. La permanencia de estas empresas en la Red demuestra que la oferta laboral de jóvenes formados por Forge satisface su demanda, aunque aún no la cubre en su totalidad, por lo que existe espacio para el crecimiento de Forge en cada uno de los países donde desarrolla actividades en la actualidad y a nivel regional.
- 2.6 Respecto a la equidad entre varones y mujeres que promueve el modelo, la propuesta actual de Forge encuentra dificultades para insertar a las mujeres en el mercado laboral. Las estadísticas de terminalidad educativa reflejan mejores índices en mujeres que en varones (segmentos socioeconómicos vulnerables), y sin embargo la inserción laboral es menor para las primeras. Esta realidad también se refleja en Forge, la cual buscará proveer incentivos a las empresas de la red para la contratación de mujeres (por ejemplo, incluir indicadores de género en el scoring) y trabajar con empresas que se desempeñen en áreas laborales más propensas a contratar mujeres. Se espera poder recoger el conocimiento/lecciones aprendidas/mejores prácticas generadas por el proyecto AR-M1067, que promueve la transversalización y equidad de género en las metodologías de apoyo a la transición escuela trabajo, promoviendo que aumente la terminalidad escolar de los hombres y la inserción laboral de las mujeres. Estas metodologías son aplicadas por entidades de la sociedad civil que trabajan en acuerdo con escuelas públicas y con sector privado.

### **C. Componentes**

- 2.7 El proyecto está estructurado en cuatro componentes.

**Componente I: Fortalecimiento del modelo "Formación y Trabajo" a nivel regional. (FOMIN: US\$513.600; Contraparte: US\$442.767).**

- 2.8 El objetivo de este componente es desarrollar y/o fortalecer institucionalmente a Forge, dotándole de las herramientas necesarias para expandir el modelo a nivel regional, y mejorando las metodologías existentes y las capacidades para su implementación.

- 2.9 Para que el modelo actual que Forge aplica en los países en forma independiente pueda expandirse regionalmente en una forma más eficiente; y pueda ser replicado parcial o totalmente, se precisan los siguientes ajustes: (i) evaluar y mejorar el sistema de monitoreo y evaluación; y el sistema administrativo de Forge para aplicarlos a nivel regional; (ii) Sistematizar información básica del Modelo y resultados de su implementación de forma tal que pueda ser utilizada para facilitar la expansión; (iii) definir e implementar una estrategia de sostenibilidad a largo plazo para operar a escala, que contemple un esquema de gobernanza, y recursos financieros, técnicos y operativos; y (iv) dar visibilidad al modelo y compartir sus aprendizajes y el conocimiento generado hasta el momento.
- 2.10 Las actividades incluirán (i) desarrollo e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación: se contratará un consultor para ajustar el sistema de indicadores actual, de manera tal que permita dar cuenta de procesos, resultados e impacto en forma sencilla. Este sistema se montará en una plataforma on line que pueda ser accesible desde los países, y constituirse en una herramienta valiosa de gestión a nivel local que permita agregabilidad a nivel regional<sup>9</sup>; (ii) Desarrollo de un sistema de administración y gestión: Forge contratará el desarrollo de un sistema de administración y gestión bimonetario, que permita hacer un seguimiento de planificación y gestión en cada uno de los países en los que trabaja (o se expandirá), que esté articulado con el sistema de monitoreo y permita agregación a nivel regional; (iii) una evaluación de resultados del modelo, con recomendaciones para la expansión. Se contratará un consultor que realice una evaluación de los resultados hasta el momento, sistematizando la información con vistas a su difusión (sensibilización de empresas y otros actores para la expansión), e identifique áreas de mejora para la expansión regional; (iv) mejora continua del proceso pedagógico; para tener consistencia a nivel regional, se contratará un pedagogo que pueda establecer currículos básicos y comunes, susceptibles de ser adaptados a los contextos locales en función de sus pautas culturales. Este pedagogo formará a los docentes en forma regular, lo cual permitirá ir ajustando la metodología en forma permanente, respondiendo a las dinámicas necesidades del sector privado, y a los avances tecnológicos; (v) certificación bajo la guía de estándares de calidad NEO, de al menos 6 centros de Forge. Estos servicios de certificación y recomendaciones serán ofrecidos de manera directa por IYF tal y como quedó estipulado en el párrafo 3.20 del memo de donantes de NEO (MIF/AT-1175). Estos servicios se imparten mediante un portal en línea que permite a las entidades evaluarse con base a 8 dimensiones y determinar los aspectos a mejorar mediante un plan de mejora y acompañamiento; (vi) Estrategia de sostenibilidad regional, una vez iniciada la expansión del modelo, Forge analizará una estrategia de sostenibilidad (institucional, técnica, económico-financiera) a nivel regional como un todo y a nivel local, considerando el cobro de servicios, otros esquemas de contribución por parte de sector privado, gobernanza, etc); (vii) Sistematización y documentación del modelo y de la experiencia de expansión para seguir aplicando en otros países o para ser transferida.

---

<sup>9</sup> Los indicadores estarán alineados con los de seguimiento de la Agenda, y la experiencia del FOMIN en materia de plataformas (NEO, YBI, Microsoft) será capitalizada para esta nueva plataforma de monitoreo.

- 2.11 Los resultados de este componente son de alcance regional. Serán ejecutados desde Forge en Uruguay, que será el encargado de realizar la coordinación regional del Programa.

**Componente II: Formación e Inserción laboral de jóvenes en empleos de calidad. (FOMIN: US\$574,990; Contraparte: US\$4,180,711).**

- 2.12 El objetivo de este componente es realizar la formación laboral de los jóvenes e insertarlos en empleos de calidad, a nivel local.
- 2.13 Se dictarán los cursos de acuerdo al modelo Forge descrito anteriormente. Se prevé realizar la convocatoria de jóvenes; selección de jóvenes a partir de entrevistas grupales e individuales; dictado de cursos; mentoría y vinculación con las empresas de la red. Se beneficiarán 10,000 jóvenes. Asimismo, se realizarán campañas y apoyo para la retención escolar, esperando beneficiar a 4,000 jóvenes más de las escuelas participantes. Para ello, se les dará apoyo en materias específicas provisto por personal de las empresas de calidad. Se realizarán relevamientos periódicos de demanda laboral, para actualizar los cursos de formación técnica y la currícula existente.
- 2.14 Las actividades de este componente son las previstas en la descripción del modelo, en el párrafo 2.2 de este documento: (i) convocatoria, (ii) dictado de clases (100 hs de formación humanística, 100 hs de formación técnica y 50 hs de tutoría); (iii) inserción laboral y acompañamiento, y (iv) apoyo escolar para facilitar retención y terminalidad. Se aplicarán las herramientas diseñadas en el Componente 1 para mejorar la gestión y resultados logrados a la fecha. El apoyo del FOMIN estará orientado fundamentalmente a fortalecer la etapa de seguimiento post formación (club de egresados) y a apoyar el incremento de la cobertura de beneficiarios.

**Componente III: Desarrollo y expansión de la red de empresas de calidad. (FOMIN: US\$96.333; Contraparte: US\$114.889).**

- 2.15 El objetivo de este componente es el fortalecimiento y la expansión de la red de empresas de calidad, descrita en el modelo. Actualmente, la Red de Empresas de Forge cuenta con 100 empresas de diverso tamaño y origen de capital, que se espera expandir a 600.
- 2.16 Se prevé generar un mayor compromiso de las empresas pertenecientes, esperando que su rol en la Red pueda evolucionar: ya no sólo comprometidas para ofrecer trabajo decente, visitas a las empresas, charlas de los directivos, prácticas formativas, sino también generar acciones bajo el nombre de la Red para incidir en la temática.
- 2.17 Para ello, el programa prevé contratar un responsable regional de la red de empresas (que tendrá sus corresponsales a nivel local). Se realizarán acciones de sensibilización y difusión del modelo e invitación a conformar la red de Empresas Forge. Las empresas que quieran sumarse a la red firmarán un acuerdo marco de cooperación con Forge, el cual estipula cuatro líneas de acción posible: prácticas formativas, visitas a empresas, visitas de referentes empresariales al aula, e inserción laboral propiamente dicha.
- 2.18 Asimismo, se generarán acciones de formación e intercambio, convocando a responsables de recursos humanos de las empresas. Finalmente, se prevé que la Red, en una etapa de maduración, se conforme como un espacio propositivo y pueda desarrollar

productos propios que puedan incidir en temas estratégicos relacionados con empleo juvenil.

**Componente IV: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. (FOMIN: US\$76,000; Contraparte: US\$252,349).**

- 2.19 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia. Se prevé asimismo transferir la metodología y conocimientos del modelo aplicado en “Formación y Trabajo” a al menos dos organizaciones públicas o privadas.
- 2.20 Las audiencias estratégicas del proyecto serán: (i) organismos del sector público de la región, vinculados a la educación y empleo, con interés en desarrollar programas o acciones de empleo joven o primer empleo de alta eficiencia; (ii) empresas grandes con interés en adaptar elementos del modelo aplicado en “Formación y Trabajo” en sus programas de capacitación interna; (iii) organizaciones de la sociedad civil con interés en aplicar el modelo y expandir su portfolio de servicios; y (iv) otras organizaciones donantes, interesadas en la temática de empleo joven.
- 2.21 A los efectos de poder satisfacer las necesidades de conocimiento de estas audiencias se prevé: (i) acciones específicas con el sector público (a nivel nacional o subnacional), orientadas a difundir la metodología, resultados del programa, y promover alianzas para poder aumentar la escala a nivel local con participación pública. Estas acciones serán de sensibilización y de capacitación; (ii) una serie de acciones de comunicación entre las que se incluye la participación/organización de eventos especializados en torno al tema de juventud y empleo; y (iii) el desarrollo de una guía metodológica, estructurada de forma modulada de forma tal que sirva de herramienta para el proceso de transferencia parcial o total del modelo. Asimismo, se prevén recursos para realizar al menos una transferencia piloto del modelo a dos organizaciones. Anualmente, Forge actualizará la Hoja de Proyecto, a nivel local y regional, la que contiene información básica sobre el proyecto, sus desafíos, estrategia de intervención y resultados.
- 2.22 Al formar parte de la iniciativa regional NEO, se espera que los conocimientos generados en materia de calidad, escala, y conformación de la red de empresas sean intercambiados entre socios NEO y otros proyectos de la agenda. La metodología modulable, transferible, replicable y escalable también contribuye a los objetivos de la iniciativa NEO. Asimismo, Forge se beneficiará de las herramientas metodológicas de NEO, que incluye los estándares de calidad y la guía de intermediación laboral entre otros.
- 2.23 Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimiento existentes en la Agenda, en materia de contribución a las trayectorias laborales. Se busca reducir la brecha referida a “qué modelos de capacitación e intermediación son efectivos para reducir la distancia entre oferta y demanda laboral?”. Específicamente se formularán las siguientes preguntas: a) ¿Existe impacto positivo en la calidad de las trayectorias que realizan vis a vis otros jóvenes de características similares que no contaron con apoyo de este tipo de programas, o que se insertaron informalmente al mercado laboral?; b) ¿Cuál es la valoración de los jóvenes más vulnerables de las trayectorias “deseables”, que permita ajustar metodologías de trabajo para poder llegar a las jóvenes en esa situación?; c) ¿Cuáles son las mejores prácticas de la metodología que se escalen sin

perder calidad?¿cómo pueden trabajar juntos empresa y la escuela o la empresa y el centro de formación para mejorar la transición escuela trabajo de jóvenes pobres y vulnerables, y garantizar una inserción laboral de calidad?

#### **D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

- 2.24 El proyecto tendrá alcance regional, dada la presencia de Forge en la región. Asimismo, justifica el enfoque regional el tener un modelo básico aplicable a varios países, y una red regional de empresas. Para su ejecución, se prevé que la sede de la Fundación Forge en cada país (todas cuentan con personería jurídica) ejecute el proyecto a nivel local, para lo cual firmarán un convenio con el Banco en su calidad de administrador del FOMIN y reportarán a la Representación del BID correspondiente en el país, la cual supervisará la operación. Fundación Forge Uruguay asumirá la ejecución de las actividades regionales, además de las propias de alcance local en Uruguay. Se realizarán reuniones periódicas entre las sedes y el FOMIN para hacer un seguimiento a nivel global.
- 2.25 A nivel de Forge, las cuatro unidades ejecutoras (Uruguay, Argentina, Perú y México) reportarán al Coordinador Regional de Forge, y éste a su respectiva Gerencia y Presidencia. Las cuatro unidades ejecutoras mantendrán reuniones al menos trimestrales para darle seguimiento a la implementación del Programa. Asimismo, las estrategias nacionales estarán acordes a la planificación regional del Proyecto.
- 2.26 En cada país se conformará un Comité Asesor que será una instancia de carácter consultivo del Proyecto. Este Comité estará formado por representantes de empresas y otras entidades donantes. Con el fin de promover la participación y empoderamiento de jóvenes, se contará con al menos dos jóvenes beneficiarios (egresados) de Forge que puedan realizar sus contribuciones a través del Consejo Asesor. A nivel regional, Forge contará con un Comité Asesor integrado por empresarios y referentes en materia de empleabilidad juvenil, que se reunirá anualmente con la Presidencia de Fundación Forge.

#### **E. Sostenibilidad**

- 2.27 La sostenibilidad de Forge será analizada a nivel regional y local, considerando en ambos casos tres ejes: a) económico financiero; b) estrategia institucional (de expansión a nivel regional y de consolidación y ampliación de metas a nivel local); y c) técnico-operativa. Se considera que este proyecto deja sentadas las bases para que esta sostenibilidad sea alcanzable.
- 2.28 Una vez concluida la evaluación intermedia, se convocará a una serie de talleres para analizar la estrategia de sostenibilidad de Forge en sus distintos niveles. Se realizará un análisis de involucrados (Forge: tutores y docentes, personal administrativo; jóvenes beneficiarios; jóvenes egresados; empresas, y otras entidades con las que se articula) para planificar las acciones necesarias para lograr la sostenibilidad del modelo. Como resultado, se contará con una estrategia para la sostenibilidad que comenzará a ser implementada durante el período de ejecución del Proyecto.

## **F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto**

- 2.29 La formación de jóvenes debe estar guiada por las necesidades del mercado laboral, ofrecer soluciones de negocio para los empleadores y estar integradas con los servicios de intermediación laboral. El involucramiento de empresas en la formación e inserción laboral de los jóvenes resulta clave para asegurar una transición efectiva.
- 2.30 Las intervenciones más innovadoras y efectivas son aquellas que involucran a múltiples proveedores y empleadores trabajando en conjunto. Por ejemplo, los empleadores pueden ayudar a diseñar el currículo y ofrecer a sus empleados como mentores, mientras que los educadores pueden tener a sus estudiantes trabajando en las empresas.
- 2.31 El compromiso de las familias de los beneficiarios contribuye al logro de las metas que se propone cada uno de los jóvenes. Se deben realizar esfuerzos para sostener la escolaridad de los varones y de las mujeres con familia; y procurar más equidad en la inserción laboral de mujeres.
- 2.32 Los procesos de selección de beneficiarios en este tipo de programas no universales deben considerar, además de su grado de vulnerabilidad, el compromiso e interés de los jóvenes por acceder a más oportunidades. Este proceso contribuye al logro de resultados.
- 2.33 La escala de las operaciones tiene como desafío no perder la calidad de las prestaciones. Establecer estándares de calidad es un factor que ayuda en este sentido.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.34 Adicionalidad No-financiera. El FOMIN aportará la experiencia adquirida en 20 años probando, sistematizando, y evaluando modelos exitosos de inserción laboral de jóvenes pobres y vulnerables, integrando al sector público y privado. Esto lo hará tanto a nivel local como a nivel regional. A través del componente 1, el FOMIN aportará toda su experiencia para mejorar la metodología Forge y las capacidades institucionales para expandir un modelo en la región.
- 2.35 Asimismo, aportará a través de NEO la experiencia que se viene desarrollando para trabajo a escala (con estándares de calidad) y generación y tejido de alianzas público-privadas. En relación al trabajo con el sector público, el FOMIN aportará credibilidad – que resultará indispensable para influenciar políticas públicas de transición escuela-trabajo- y experiencia en alianzas.
- 2.36 A través de la agenda de juventud, empleo y emprendedorismo, FOMIN aportará conocimiento generado en el marco de las operaciones que financia (estudios, evaluaciones, metodologías, lecciones aprendidas, socios estratégicos).
- 2.37 Adicionalidad Financiera. Sin el aporte financiero del FOMIN, Forge podría continuar implementando la metodología a pequeña escala, sin desarrollar las bases necesarias para la expansión regional. El aporte del FOMIN ayudaría a dar un salto sustantivo en materia de herramientas, en el número de beneficiarios y empresas participantes, lo que resultará de importancia para poder replicar y transferir el modelo. Además, sin este aporte, Forge no contará con los fondos que le permita contar con metodologías

sistematizas a nivel regional, ni evaluar el impacto de la metodología de manera rigurosa y perfeccionarla.

#### **H. Resultado del Proyecto**

- 2.38 El proyecto espera lograr los siguientes resultados: (i) las sedes de Forge cumplen con los estándares de calidad de proceso y producto; (ii) al menos dos alianzas público-privada trabajando colaborativamente para incrementar la escala y mejorar la calidad de servicios de empleo para jóvenes (ii) 60% jóvenes que ingresan al mercado laboral continúan al cabo de 6 meses; (iii) 60% de jóvenes que finalizan capacitación entran al empleo formal a través de Forge; (iv) 77% jóvenes fortalecen competencias socioemocionales; (v) 3 productos resultantes de la Red de Empresas; (vi) la metodología ha sido transferida a dos entidades públicas y/o privadas; y (vii) 50% de las empresas de la Red conducen búsquedas laborales a través de Forge.

#### **I. Impacto del Proyecto**

- 2.39 El impacto del proyecto se medirá a través de los siguientes indicadores: (i) 4480 jóvenes egresados empleados 6 meses después de finalizado el ciclo de formación (2 años); (ii) 5600 jóvenes egresados que permanecen empleados al menos 3 meses en un periodo de 6 meses; (iii) 64% de jóvenes empleados 6 meses después de finalizado el ciclo de formación (2 años); (iv) 80% jóvenes egresados que permanecen empleados al menos 3 meses en un periodo de 6 meses; (v) 80% jóvenes empleados que tiene un ingreso equivalente al menos a un salario mínimo/convenio; (vi) 50% jóvenes que ocupan puestos de mayor responsabilidad o que requieren mayor competencia, 2 años después de finalizado el programa; y (vii) 30% jóvenes que continúan o continuaron estudiando fuera o dentro del ámbito laboral.

#### **J. Impacto Sistémico**

- 2.40 El proyecto contribuirá a promover el cambio sistémico a través de: (i) el modelo Forge introducido por el FOMIN es llevado a escala (por replicabilidad); y (ii) 2 actores o instituciones clave, públicas o privadas, modifican o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos o conocimiento compartido por el FOMIN.

### **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 Línea de Base. Se construirá la línea de base conjuntamente con el diseño del sistema de evaluación y monitoreo, durante los tres primeros meses luego del desembolso del Proyecto (regional). La construcción de la línea de base se realizará sobre la primera cohorte de tratamiento del proyecto, o sobre la última cohorte de beneficiarios previa a la ejecución del proyecto FOMIN, según sea oportunamente evaluado en función de la información disponible. Se considerarán indicadores relacionados con género, vulnerabilidad, nivel educativo, empleabilidad, e inserción laboral. El sistema de monitoreo y evaluación se montará sobre una plataforma que pueda operar a nivel regional. El sistema incluirá indicadores básicos de la Agenda de Juventud Empleo y Emprendedorismo del FOMIN y los principales indicadores de NEO.

- 3.2 Seguimiento. El monitoreo será permanente, se reportará al FOMIN semestralmente, a través del PSR. El Banco podrá tener acceso a la plataforma con los respectivos permisos de uso.
- 3.3 El Proyecto prevé dos evaluaciones, una de medio término y otra final. En ambos casos, el evaluador será contratado por el BID (Representación en Uruguay) con fondos de la Contribución asignados al capítulo regional. Ambas evaluaciones tomarán como insumo los datos del sistema de monitoreo y evaluación (línea de base), y se realizarán en forma participativa, incluyendo a los principales actores involucrados en el Proyecto (organizaciones, jóvenes, docentes y tutores, y empresas). La evaluación de medio término se realizará cuando hayan transcurrido 24 meses, o se haya desembolsado el 50% de los fondos de la contribución, lo que ocurra primero. En la evaluación intermedia se considerará: validez del diseño del Proyecto y del modelo planteado, incluyendo la interacción planificada entre los actores; cumplimiento de procesos y análisis de los resultados obtenidos a la fecha de la evaluación, a nivel de jóvenes, de la Fundación (en sus diferentes sedes), y de las empresas; caracterización de los beneficiarios y alcance de los resultados planificados, según situación de los jóvenes y las realidades de los países donde se ejecuta. Se evaluará la calidad técnica de las herramientas diseñadas durante el Proyecto, incluyendo no sólo las de evaluación y administración y gestión, sino también las pedagógicas. El evaluador también dará su opinión técnica sobre las acciones realizadas para fortalecer la red de empresas, la integración del programa a NEO (y los beneficios que se puedan derivar de allí), la estrategia de recaudación de fondos y de sostenibilidad institucional. La evaluación final se realizará al término del plazo de ejecución del capítulo regional, o cuando se haya desembolsado el 85% de los fondos, lo que ocurra primero. El evaluador deberá emitir opinión sobre el alcance y calidad de los resultados obtenidos por el Proyecto, incluyendo los relacionados con jóvenes (empleo, educación post-secundaria) y con el posicionamiento y fortalecimiento Forge para expandirse, y con la red de empresas regional. Asimismo, sobre la validez y eficacia del modelo propuesto y de la transferencia a otras organizaciones, y la posibilidad de expansión y réplica
- 3.4 Puesto que la intención (de este proyecto, y más allá del mismo) es replicar el modelo en varios países de la región, es altamente probable que se realice una evaluación de impacto que dé cuenta de la efectividad del modelo. La evaluación de impacto analizará la trayectoria laboral de los jóvenes beneficiarios con vistas a evaluar si un primer empleo de calidad determina una diferencia en la calidad de las trayectorias laborales y educativas de jóvenes pobres y vulnerables. Asimismo, se podrá considerar una evaluación costo-beneficio de tipo social, para este tipo de intervenciones. La evaluación de impacto debería dar cuenta de las preguntas que formula este proyecto en el párrafo 1.16, con vistas a reducir brechas de conocimiento.
- 3.5 Taller de cierre. Oportunamente, la AE organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

El proyecto tiene un costo total de US\$7,863,661, de los cuales US\$ 1,704,669 (22%) serán aportados por el FOMIN y US\$6,158,991 (78%) por Fundación Forge. El período de ejecución será de 48 meses y período de desembolsos será 52 meses. Los fondos de la Contribución FOMIN serán aplicados sobre todo a nivel regional, para la sistematización y expansión del modelo a este nivel, así como para apoyar el fortalecimiento y ampliación de la red de empresas. A nivel local, el financiamiento FOMIN será aplicado en menor proporción, y fundamentalmente destinado a fortalecer el vínculo con empresas locales y a mejorar la implementación del modelo.

	FOMIN	Contraparte	Total
<b>Componentes del Proyecto</b>			
Componente 1: Fortalecimiento del modelo "Formación y Trabajo" a nivel regional.	513,600	442,767	956,367
Componente 2: Formación e Inserción laboral de jóvenes en empleos de calidad.	574,990	4,180,711	4,755,701
Componente 3: Desarrollo y expansión de la red de empresas de calidad.	96,333	114,889	211,222
Componente 4: Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación	76,000	252,349	328,349
<b>Componentes de Ejecución y Supervisión</b>			
Coordinación	178,762	1,168,276	1,347,038
Evaluación	60,000		60,000
<b>Sub-total</b>	<b>1,499,685</b>	<b>6,158,991</b>	<b>7,658,676</b>
<b>% of Financiamiento</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	
Fortalecimiento Institucional (Asesoría/Entrenamiento en Gestión Financiera y/o Adquisiciones, si aplica)	32,000		32,000
Auditoría y revisión ex post	78,000		78,000
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	74,984		74,984
Cuenta de Agenda	20,000		20,000
<b>Gran Total</b>	<b>1,704,669</b>	<b>6,158,991</b>	<b>7,863,661</b>

#### V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Fundación Forge<sup>10</sup> Argentina, Fundación Forge Uruguay, Fundación Forge Perú y Fundación Forge México serán Agencias Ejecutoras de este proyecto y firmarán respectivos convenios con el Banco. La Fundación Forge es una organización de origen suizo que opera exclusivamente en Latino América, donde tiene sus sedes. Creada en 2005, opera en Argentina, Uruguay y Perú, y está iniciando su operatoria en México, planificando en los próximos años su proyección a toda América Latina. Su misión es facilitar una inserción laboral de calidad a jóvenes pertenecientes a familias de bajos recursos económicos, a través de un sistema innovador de formación y empleo. Para esto, pretende (i) Facilitar a beneficiarias/os una mejor calidad de vida y una

<sup>10</sup> Forge- en castellano significa Forjar (por Forjar futuro).

participación más activa y eficiente en el conjunto de la sociedad; y (ii) Generar un proyecto educativo laboral referente, reconocido internacionalmente y modelo para emprendimientos similares.

- 5.2 Los valores sobre los cuales se desempeña son: la ética como base para el desarrollo integral de las personas (responsabilidad, respeto, juego limpio, solidaridad, honestidad); el conocimiento como la herramienta más idónea para aspirar a un continuo mejor desempeño laboral; y el trabajo como el medio privilegiado para el propio sostenimiento económico, para el desarrollo personal y profesional del individuo y para el mejoramiento del conjunto social. Fundación Forge se sustenta con el aporte de donantes particulares y empresas que operan en la región. El principal aporte proviene de su fundador y presidente, único dueño de la empresa Swiss Just. Esta empresa – de 22 años de existencia- tiene presencia en Norte América y América Latina, compañías en doce países de la región, lo cual manifiesta su compromiso por la misma y su conocimiento de la idiosincrasia de empresarios locales, y la situación de los jóvenes desaventajados de los países donde trabaja.
- 5.3 Forge cuenta con sedes en todos los países donde operará el proyecto (la sede de México está en proceso de apertura), por lo cual la contribución FOMIN no está dirigida a solventar costos de ejecución más allá de los necesarios para reforzar la capacidad operativa. Fundación Forge establecerá una Unidad Ejecutora en cada país donde opere el proyecto (en Uruguay será la misma para el nivel regional y para el capítulo local), y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. Fundación Forge también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo 7 en los archivos técnicos de esta operación.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 *Compromiso Empresario:* Forge ha logrado mantener un alto compromiso de las empresas participantes de su red. No obstante, en la medida que amplía su red, deberá mantener el mismo grado de compromiso para poder generar y asegurar la inserción laboral de los egresados de la formación Forge. Este riesgo se minimiza al realizar acciones de fidelización de las empresas de la red, al mantener la calidad de la formación y al genera acciones específicas para las empresas.
- 6.2 *Riegos externos:* De modificarse la tasa de crecimiento de los países, y reducir la demanda laboral, el proyecto deberá generar acciones para asegurar que las empresas de la Red prioricen la inclusión de jóvenes Forge en sus procesos de selección.
- 6.3 *Sostenibilidad y expansión:* los procesos de crecimiento de las entidades suelen generar crisis. En el caso de Forge, la capacidad y compromiso de sus fundadores, colaboradores y donantes es un acervo que permite mitigar este riesgo.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 No se prevé efectos secundarios ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El Proyecto tendrá impacto a nivel de jóvenes vulnerables y su entorno, por lo cual el único efecto social que se pueda prever es positivo.

## **VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera especificados en el Anexo 8. Serán elegibles para financiar con recursos de la Contribución de FOMIN los honorarios del personal clave para este proyecto y sus objetivos, siempre y cuando su proceso de selección y contratación haya cumplido con los principios y políticas de adquisiciones del BID, asegurando un proceso transparente, competitivo, eficiente y sus labores se vinculen directamente con este proyecto.

## **IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 Acceso a la información. La información del Proyecto no reviste carácter confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, a excepción de la publicación de los planes estratégicos y de mercadeo de las entidades.