

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**COSTA RICA**

**GENERANDO CAPACIDADES EN LA NUEVA FUERZA LABORAL PARA LA  
ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO**

**(CR-T1151)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Betsy Murray (MIF/CCR) y Maritza Vela, (MIF/KEC) co-lideres, Loreto Biehl, (EDU/CCR), William Ernest (MIF/CCR), Irani Arraiz (MIF/KEC), Maria Luisa Hayem (MIF/KEC) y Caitlyn McCrone (MIF/KEC), George Rogers (GCL/GCL).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerara confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.



## ÍNDICE

### RESUMEN DE PROYECTO

1.	EL PROBLEMA.....	1
2.	LA SOLUCIÓN.....	2
3.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	6
4.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
5.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN .....	8
6.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	9

## RESUMEN DE PROYECTO

### GENERANDO CAPACIDADES EN LA NUEVA FUERZA LABORAL PARA LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (CR-T1151)

Costa Rica es uno de los casos de América Latina más exitosos en cuanto a la diversificación de exportaciones y la promoción de inversión extranjera de alta tecnología. En 1995, el producto de exportación estrella de Costa Rica fue el banano; en 2014, circuitos electrónicos integrados y en 2016, equipos médicos de precisión. Sin embargo, el Gobierno de Costa Rica en su Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 ha identificado la oferta de trabajadores calificados como un potencial cuello de botella para que el país continúe atrayendo inversión extranjera en sectores de alta tecnología y para catalizar la difusión tecnológica entre los sectores de alta tecnología y el resto de la economía.

Basado en los perfiles inadecuados de la fuerza laboral y la demanda de empresas de base tecnológica, la Fundación Monge propone un programa integral de formación e inserción laboral, utilizando tecnología móvil, para jóvenes vulnerables entre 16 y 20 años de centros educativos públicos urbanos.

Los objetivos del proyecto son: (i) identificar una clara demanda de trabajo para jóvenes en sectores relacionados con la economía de conocimiento; (ii) lograr que los jóvenes en situación de pobreza o pobreza extrema, con énfasis en las mujeres, culminen la secundaria, inicien una carrera técnica y se inserten exitosamente en el mercado laboral en el sector de manufactura especializada y servicios con base tecnológica; y (iii) probar y comparar tres modelos de intervención: (a) durante la educación técnica a nivel secundaria, (b) con formación técnica integral en etapa pos-secundaria académica y (c) programas integrales pos-capacitación técnica; para contrastar su efectividad en cuanto a la inserción laboral, de manera que el modelo pueda ser escalado a través del sector público y privado. El objetivo final es apoyar al gobierno de Costa Rica a satisfacer la demanda del sector privado en cuanto a la educación de la fuerza laboral para atraer mayor inversión y empresas en sectores intensivos en conocimiento.

Se espera lograr que 85% de los beneficiarios se inserten con éxito en el mercado laboral, con una duración de al menos 6 meses de encontrarse laborando al finalizar el proyecto. El valor agregado del FOMIN es la introducción de metodologías didácticas que refuercen las habilidades blandas y comportamientos relevantes para la transición efectiva al mundo de trabajo en las empresas de la economía de conocimiento, por medio del uso de la realidad aumentada y realidad virtual para simular situaciones que enfrentarán en el trabajo. Adicionalmente se crea un sistema de evaluación de la efectividad de las intervenciones con instrumentos que una vez calibrados y probados, podrán ser estratégicos para el Gobierno en sus esfuerzos por potenciar sus inversiones sociales y mejorar los resultados de los diferentes proyectos de formación para la empleabilidad juvenil.

Esto se alinea con los ejes estratégicos del Grupo BID al promover la productividad e innovación, y al Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (CR-L1031) al crear mayores oportunidades de empleo para jóvenes en riesgo social. También se alinea con la *Estrategia de País para Costa Rica 2015-2018* que plantea “fortalecer la estrategia de acumulación de capital humano” y para ello espera contribuir al aumento en la tasa bruta de graduación de educación secundaria.

## ANEXOS

- ANEXO I      [Matriz de Resultados](#)  
ANEXO II      [Presupuesto Resumido](#)

## APÉNDICES

Proyecto de Resolución

### INFORMACION DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TECNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

- ANEXO III      [Presupuesto Detallado](#)  
ANEXO IV      Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)  
ANEXO V      [Informes de Avance \(PSR\) y Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional](#)

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAMTIC</b>	Tecnología de Información y Comunicación
<b>CII</b>	Corporación Interamericana de Inversiones
<b>CINDE</b>	Coalición Costarricense de Iniciativas para el Desarrollo
<b>CV</b>	Currículum Vitae
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>FM</b>	Fundación Monge
<b>MEP</b>	Ministerio de Educación Pública
<b>MTSS</b>	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
<b>PyME</b>	Pequeña y Mediana Empresa
<b>TICs</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**RESUMEN EJECUTIVO**  
**GENERANDO CAPACIDADES EN LA NUEVA FUERZA LABORAL PARA LA ECONOMÍA DEL**  
**CONOCIMIENTO**  
**(CR-T1151)**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Costa Rica, Gran Área Metropolitana de San José		
<b>Socio Ejecutor:</b>	Fundación Monge		
<b>Área de Enfoque:</b>	Economía del Conocimiento		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	VPS/EDU – CR-L1053 Construcción y Equipamiento de Infraestructura Educativa; VPS/ICS- CR-L1031 Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social; VPS/CTI CR-L1043 Programa de Innovación y Capital Humano para la Competitividad.		
<b>Clientes del proyecto:</b>	800 jóvenes entre 16 y 20 años con potencial de liderazgo pero en riesgo social (50% hombres y 50% mujeres) 120 directores de colegios, orientadores y coordinadores de empresa capacitado en inserción laboral, 6 centros de capacitación, 100 mentores		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica:	US\$ 1,120.000	32%
	Inversión:	N/A	
	Préstamo:	N/A	
	Otro (explique):	N/A	
	<b>TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:</b>	US\$ 1,120.000	
	Contraparte:	US\$2,364.000	68%
	Co-financiamiento (si existe; incluir una línea por separado para Co-financiamiento del BID si aplica):		
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	US\$3,484.000	100%
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Será condición previa al primer desembolso: 1) Designación de coordinador del proyecto		
<b>Revisión de Impacto Medio Ambiental y 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 definida por ESG el 13 de septiembre de 2016 para el Proyecto es C.		

**1. EL PROBLEMA**

## Descripción del Problema

- 1.1 Costa Rica es uno de los casos de América Latina más exitosos en cuanto a la diversificación de exportaciones y la promoción de inversión extranjera de alta tecnología. En 1995, el producto de exportación estrella de Costa Rica fue el banano; en 2014, circuitos electrónicos integrados y en 2016, equipos médicos de precisión. Sin embargo, el gobierno de Costa Rica en su Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 ha identificado la oferta de trabajadores calificados como un potencial cuello de botella para que el país continúe atrayendo inversión extranjera en sectores de alta tecnología y para catalizar la difusión tecnológica entre los sectores de alta tecnología y el resto de la economía<sup>1</sup>.
- 1.2 El bajo nivel educativo de la fuerza de trabajo constituye además un problema a nivel individual: personas que no poseen suficientes calificaciones se ven restringidas a laborar en sectores poco productivos y ganar salarios insuficientes para cubrir sus necesidades básicas y las de sus familias. Esta situación pone en riesgo la visión del gobierno de “impulsar el crecimiento económico y generar empleos de calidad” y el “combate a la pobreza y reducción de la desigualdad”.
- 1.3 En Costa Rica, la deserción a nivel de educación secundaria era de 8.7% en 2014 y la tasa de retención y éxito de secundaria era de tan solo el 37%<sup>2</sup>. Para el primer trimestre de 2016 un 21.7% de los jóvenes entre los 15 y 24 años no estudiaba ni trabajaba y su tasa de desempleo era de 22.7%<sup>3</sup>. Existen programas públicos para generar capital humano en áreas en demanda, como manufactura y especialmente en servicios, pero sus resultados aún no han llenado las expectativas de las empresas, con 44% de inserción laboral según un sondeo realizado por el Ministerio de Trabajo. No existe un buen mecanismo de evaluación de la efectividad para la inserción laboral de la formación de colegios y capacitación técnica post-secundaria.
- 1.4 Las empresas multinacionales en los sectores de ciencias de la vida, manufactura avanzada y tecnologías de información demandan alrededor de 7,000 personas con formación técnica, habilidades blandas e inglés y alrededor de 3,000 personas anuales se inserten en la fuerza laboral, dejando un déficit importante<sup>4</sup>. Adicionalmente las empresas en estos sectores enfrentan altas tasas de rotación de sus empleados, e insatisfacción con el acoplamiento de una parte de la fuerza laboral contratada. Además de las multinacionales, las PyME en TI y manufactura también tienen demandas insatisfechas para técnicos calificados.

## 2. LA SOLUCIÓN

### Descripción del proyecto

- 2.1. **Objetivos:** El objetivo final es contribuir a la estrategia de desarrollo del Gobierno de Costa Rica para satisfacer la demanda del sector privado en cuanto a la formación de la fuerza laboral, para seguir atrayendo mayor inversión y más empresas en sectores intensivos en conocimiento. Este proyecto fomentará la formación de capital humano a nivel técnico para empleos de calidad en industrias intensivas en conocimiento

<sup>1</sup> Según el World Bank Enterprise Survey, 37% de empresas que exportan más del 50% de su producción consideran la inadecuada educación de la fuerza laboral como un obstáculo importante o muy severo para el crecimiento de sus negocios.

<sup>2</sup> Solo 37 de cada 100 niños inscritos en primer grado en 2002 aprobaron el ciclo diversificado (décimo segundo año) en 2014.

<sup>3</sup> El Instituto Nacional de Estadística y Censos 2016.

<sup>4</sup> CINDE Brechas RRHH Marzo 2016

(manufactura de equipos electrónicos, equipos médicos de precisión, programadores, etc.). La calidad de la fuerza laboral es indispensable para que la difusión tecnológica ocurra y se articulen los encadenamientos que el gobierno busca promover entre los sectores de alta tecnología y el resto de la economía.

- 2.2. **La población objetivo** del piloto incluirá 800 jóvenes entre 16 y 20 años con potencial de liderazgo pero en riesgo social que provengan de familias en situación de pobreza o pobreza extrema, de centros educativos de la Gran Área Metropolitana. Además se incluirán centros de formación, y a 40 directores de colegios, 40 orientadores y 40 coordinadores de empresa (encargados de intermediación laboral) en los colegios técnicos. Los jóvenes participantes provendrán de tres grupos objetivo: a) jóvenes matriculados en colegios técnicos que reciben educación técnica a nivel de secundaria, (b) jóvenes graduados de colegios académicos que recibirán una formación técnica integral en etapa pos-secundaria; y (c) jóvenes graduados de colegios técnicos que no haya logrado conseguir trabajo por no cumplir los requisitos de las vacantes quienes recibirán una formación integral posterior a la formación técnica.
- 2.3. **La solución propuesta** apuntará a que los jóvenes culminen la secundaria, inicien una carrera técnica y se inserten exitosamente en el mercado laboral en el sector de manufactura especializada y servicios de base tecnológica incluyendo tecnología de información y comunicación. Por lo tanto, la solución tiene tres elementos fundamentales: (i) identificar una clara demanda de trabajo para jóvenes en las empresas de sectores relacionados con la economía de conocimiento y dirigir los esfuerzos de formación a satisfacer esa demanda; (ii) optimizar el programa de formación, Soy Cambio, de la Fundación Monge por medio de probar y comparar distintos modelos de intervención con los tres grupos objetivos de jóvenes (ver párrafo 2.2), incluyendo metodologías nuevas basadas en realidad virtual y enriquecimiento de contenidos; y (iii) contrastar la efectividad de los distintos modelos probados en cuanto a la inserción laboral en las empresas de la economía de conocimiento, de manera que los factores críticos para el éxito laboral puedan ser identificados y el mejor modelo pueda ser escalado a través del sector público y el sector privado. Actualmente el gobierno no evalúa de manera sistemática los resultados de los esfuerzos realizados en capacitación laboral por lo cual una evaluación rigurosa de los resultados en términos de inserción laboral y la relación costo beneficio permitirá tomar decisiones bien informadas en cuanto a posibles modelos de formación juvenil para empleo del MEP y MTSS.
- 2.4. Como base, el programa Soy Cambio de la Fundación Monge tiene los siguientes elementos: (a) **Seguimiento y Acompañamiento**, cada becado recibe seguimiento mensual a cargo de un mentor, en estrecha coordinación con el centro educativo, para detectar y abordar a tiempo situaciones de riesgo que podrían producir el abandono o fracaso escolar; (b) **Apoyo Económico** para que los estudiantes financien parte de sus gastos durante su permanencia en el colegio (académico o técnico); (c) **Destrezas competitivas**, de acuerdo con las necesidades identificadas por las empresas, mediante formación técnica, basada en tecnología; y en habilidades blandas que incluyen el desarrollo de destrezas analíticas e idiomas; el programa incluye además **pasantías laborales**; (d) **Mentoría** de 6 meses posterior a la incursión laboral en el lugar de trabajo. Estos elementos claves ayudan al individuo en la transición entre el centro educativo y trabajo, y el manejo de expectativas para satisfacer con éxito las exigencias del trabajo en empresas de tecnología.
- 2.5. **Innovación.** Se introduce por primera vez la experiencia de utilizar tecnologías de realidad virtual con componentes de gamification. Estas herramientas permitirán mejorar

las competencias blandas que adquieren los jóvenes en las sesiones de trabajo con FM, al enfrentarse a simulaciones de la vida laboral y con ello aumentar la probabilidad de éxito en esa difícil transición entre colegio y trabajo. La incorporación de realidad virtual permitirá la inmersión de los jóvenes en entornos y ambientes laborales construidos en una realidad artificial (entrevistas de trabajo, reuniones, entre otros), en las cuales deberán interactuar, aprender y aplicar nuevos conocimientos adquiridos durante el proceso de formación con FM. Por su parte, con gamification se identifican los perfiles requeridos por las empresas y se convierten los temas a tratar en procesos vivenciales por medio de juegos interactivos que dan pie a sesiones grupales de aprendizaje compartido. Desde ambas vías se crea un ambiente de aprendizaje altamente interactivo y motivador, atractivo para la población beneficiaria.

- 2.6. Para ilustrar usos actuales de estas estrategias, las empresas multinacionales han empezado a utilizar la realidad virtual en sus procesos de inducción y capacitación técnica, incluyendo aspectos de la cultura corporativa y expectativas de comportamientos de sus trabajadores, y condiciones físicas que enfrentarían en manufactura especializada, tales como cuartos limpios y trabajos con microscopios, tareas que requieren líneas de producción con componentes de alta tecnología de juegos interactivos que dan pie a sesiones grupales de aprendizaje compartido.
- 2.7. **Componente 1 - Generación de alianzas para la formación e inserción laboral.** El enfoque de este componente es crear las condiciones para mejorar la identificación de oferta y demanda de trabajos técnicos en las empresas de la economía de conocimiento y hacer más efectiva la intermediación de pasantías laborales e inserción laboral para jóvenes de bajos recursos. Esto se logrará por medio de alianzas con el sector público para los aspectos que atañen a las relaciones con los jóvenes y los coordinadores de empresa en centros educativos, y con el sector privado en términos de brechas en conocimientos o comportamientos y oportunidades de empleo. La FM coordinará con CINDE, entidad de atracción de inversiones y relacionamiento con empresas multinacionales, para estar al tanto de las tendencias y proyecciones, la prospección del mercado de trabajo hacia el futuro de las empresas multinacionales y la inteligencia de mercado para obtener la retroalimentación sobre las áreas que requieren adaptaciones o mejoras en la formación. Igualmente se relacionará con otras cámaras sectoriales, tales como CAMTIC para las alianzas con las empresas de TICs.
- 2.8. La FM gestionará acciones con el MEP con base en el acuerdo de colaboración que tiene, en los departamentos relacionados con la educación técnica, orientación y coordinación con empresas. A nivel local, coordinará con los directores y docentes de los colegios participantes en el proyecto, además de los centros privados de capacitación técnica participantes. Para los Orientadores y Coordinadores de empresas en los colegios públicos participantes se brindarán anualmente eventos (Boot Camps) con *role models* entre pares y fomentará la creación de redes profesionales y de apoyo; visitas de observación para forjar contactos con empresas multinacionales y de TIC locales, capacitación de expertos en recursos humanos en procesos de reclutamiento y preparación para entrevistas, creación de CVs, entre otros. Como mecanismo de facilitación adicional se diseñará el *branding* de Soy Cambio FM/CINDE para apoyar *matchmaking* jóvenes-empresas. Se podría explorar la factibilidad de que las empresas paguen a la FM un monto por el recurso humano contratado que cumpla con las expectativas. Los resultados esperados incluyen alianzas con 40 colegios públicos, 6 centros de formación técnica, 60 empresas contratantes, 4 cámaras y asociaciones empresariales y 5 entidades de gobierno.
- 2.9. **Componente 2: Formación Laboral.** El objetivo de este componente es preparar a los jóvenes de escasos recursos, entre 16 y 20 años, de manera que cumplan con el perfil

buscado por las empresas tecnológicas y logren así encontrar empleo de calidad. Se fortalecerá la preparación misma para lograr cumplir con el perfil que incluye: (i) formación técnica; (ii) habilidades blandas; y (iii) idioma inglés nivel intermedio. Los jóvenes participantes provendrán de tres grupos objetivo: a) jóvenes matriculados en colegios técnicos que reciben educación técnica a nivel de secundaria, (b) jóvenes graduados de colegios académicos que recibirán una formación técnica integral en etapa pos-secundaria; y (c) jóvenes graduados de colegios técnicos que no haya logrado conseguir trabajo por no cumplir los requisitos de las vacantes quienes recibirán una formación integral posterior a la formación técnica ya obtenida. Para tratar los temas socioemocionales, FM tiene un menú de actividades, que se complementará con tecnologías de realidad virtual, *gamification* y otros mecanismos que conllevan al aprendizaje continuo y la curiosidad. Esto incluye *Hackathons* con jóvenes para probar y desarrollar el uso de tecnología de realidad virtual; y actividades orientadas a reforzar el desarrollo de habilidades blandas. Se acompañará al participante con mentoría y seguimiento mensual durante el periodo de formación y hasta 6 meses después de haber conseguido trabajo. Se formarán grupos de alumnos graduados del programa Soy Cambio de FM para servir de *role models* y mentores a los jóvenes que entran al programa. Los resultados esperados incluyen: 800 jóvenes formados; 6 módulos de realidad aumentada/virtual probados; 4 grupos de alumni formados y 20 alumni sirviendo de mentores, 100 mentores FM capacitados.

- 2.10. **Componente III: El Modelo para escalar.** El objetivo es evaluar el programa Soy Cambio en sus diferentes modalidades (orientadas a los tres grupos de jóvenes indicados en párrafo 2.9), para determinar la efectividad y la relación costo beneficio de los modelos con la idea de escalar el modelo más costo efectivo en el futuro. Se compartirá la metodología e instrumentos de seguimiento y evaluación de programas de formación para la empleabilidad con MEP, MTSS y otros interesados. Se desarrollará también un estudio de caso del programa Soy Cambio optimizado con nuevos elementos aportados por este proyecto; y se prepararán videos de *role models* de jóvenes, orientadores y coordinadores de empresas para capacitación continua. Los resultados esperados incluyen: Modelo de formación para la empleabilidad en 3 poblaciones probado y evaluado; 1 metodología de seguimiento y evaluación de resultados de formación laboral.

## **Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto**

- 2.11. Como indicador de impacto, se espera lograr que al menos 85% de los jóvenes beneficiarios se inserten con éxito en el mercado laboral y que permanezcan en sus puestos de trabajo por un periodo de al menos 6 meses después de finalizar el proyecto. Se documentarán también las razones para la no-inserción laboral del grupo de intervención. Los resultados del proyecto en términos de alianzas serán con 40 colegios públicos, centros de formación técnica, 60 empresas contratantes, 4 cámaras y asociaciones empresariales y 5 entidades de gobierno. Se formarán 800 jóvenes, creando y probando al menos 6 módulos de realidad virtual, apoyado por los 4 grupos de alumni formados y 20 alumni sirviendo de mentores además de los 100 mentores FM capacitados. Finalmente se contará con un modelo de intervención para la empleabilidad de jóvenes en trabajos en la economía de conocimiento evaluado y estandarizado para replicar y escalar.
- 2.12. En términos de monitoreo y evaluación, la FM ha desarrollado un sistema de monitoreo que le permite seguir el rendimiento académico de los estudiantes becados y registrar el resultado de las reuniones mensuales con los mentores para evaluar el estado

anímico y emocional de los estudiantes beneficiarios. El proyecto contribuirá a ampliar la información registrada en los sistemas de monitoreo de la FM: se prevé incluir información sobre inserción laboral y permanencia en el lugar de trabajo; adicionalmente, se espera probar diferentes instrumentos durante el proceso de selección de beneficiarios para evaluar aspectos como autoeficacia, firmeza de carácter (*grit*), escrupulosidad (*conscientiousness*), etc. asociados con logros y éxito en el largo plazo. Estos instrumentos permitirán evaluar y afinar el proceso de selección de la FM (se plantea recolectar esta información a través de cuestionarios en línea sin costo adicional para el proyecto). El sistema de selección de beneficiarios de la FM ofrece además la posibilidad de evaluar el impacto del programa (usando un diseño de regresión discontinua) y comparar la efectividad de los diferentes modelos de intervención y la relación costo beneficio de los mismos a un costo reducido. Los resultados de esta evaluación son clave para escalar el programa y pueden ser de gran utilidad para informar la política pública en Costa Rica. Al final del periodo de ejecución, el Banco, con fondos incluidos en el presupuesto de este proyecto, suscribirá un contrato de servicios con una firma encuestadora para levantar información sobre el estado de beneficiarios y no beneficiarios del proyecto (principalmente formación académica, empleo e ingresos laborales) para documentar la efectividad de la intervención (se plantea hacer el seguimiento a través de una firma encuestadora dada la dificultad de hacer seguimiento a los jóvenes una vez que se gradúan o abandonan el sistema educativo)..

### 3. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

#### Alineación con el Grupo BID

- 3.1. En la Estrategia Institucional, el Grupo BID establece como uno de sus ejes estratégicos promover la productividad e innovación, impartiendo conocimientos adecuados y proporcionando ecosistemas para la innovación. La Estrategia de País para Costa Rica 2015-2018 plantea “fortalecer la estrategia de acumulación de capital humano” y para ello espera aumentar la tasa bruta de graduación de educación secundaria. Adicionalmente, se podría encontrar sinergias con el Programa para la Prevención de la Violencia y Promoción de la Inclusión Social (CR-L10131) que busca abrir mayores oportunidades de empleo para los jóvenes en riesgo social. Este proyecto se alinea con la estrategia país ya que resultará en una mayor retención escolar y oportunidades de empleo para los jóvenes, y con la del Grupo BID en el sentido de que incrementará los conocimientos técnicos de los jóvenes y los instará a trabajar en sectores donde la innovación es innata como el sector tecnológico.

#### Escalabilidad

- 3.2. El proyecto visualiza **dos niveles de escala**. El primero es estratégico a nivel nacional, con doble propósito (i) para fomentar empleos de calidad en la economía de conocimiento, y (ii) promover la inclusión socioeconómica de la población vulnerable, donde la iniciativa generaría un efecto demostrativo e insumos con los cuales el Ministerio de Educación y entidades gubernamentales de inversión social, aliados del proyecto, puedan replicar a mayor escala a partir de los resultados obtenidos. Igualmente, las herramientas de evaluación utilizadas en el proyecto estarían a la disposición como bien público para utilizar a futuro. El sector privado participaría en el escalamiento con sus pasantías, reclutamiento y programas en educación. Un segundo

proceso de escalamiento es a nivel regional, donde la Fundación Monge, con base en los aprendizajes y en alianza con financiadores adicionales, replicaría en una próxima etapa la misma iniciativa adaptada para Nicaragua, Guatemala y Honduras, donde mantiene presencia comercial del Grupo Monge y actividades de la FM.

- 3.3. **Sostenibilidad:** Después de terminado el proyecto piloto, con base en los estudios del Componente III, la FM tendrá su modelo evaluado para determinar los elementos claves para mejor dirigir sus recursos, igualmente el Ministerio de Educación Pública y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrán aprovechar las bondades del modelo para mejorar la efectividad en la aplicación de recursos públicos a la formación para el empleo. Los docentes y facilitadores que hayan sido capacitados en el proyecto estarán empoderados para seguir con los procesos de coordinación de empresas y orientación vocacional.

### Riesgos del Proyecto

- 3.4. Un riesgo para el proyecto es la renuencia de participar en las capacitaciones por parte de los coordinadores de empresa en los colegios. Esto se mitigará con el involucramiento de los directores de colegios y las dinámicas en los procesos de capacitación. Otro riesgo es que los jóvenes no cuenten con teléfonos celulares inteligentes con suficiente capacidad para los programas de realidad aumentada. Esto se mitigará con paquetes tecnológicos en la FM para las actividades con las tecnologías. Se podría considerar un riesgo la novedad de la tecnología y falta de expertos internos para supervisar al contratista. Esto se podría mitigar contratando un experto externo. La capacidad interna de la FM para dar seguimiento simultáneo a 800 jóvenes nuevos podría constituirse en un riesgo. Se mitigaría internamente con el aumento de personal en la Fundación y refuerzo administrativo.

## 4. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El proyecto tiene un costo total de US\$3,484.000, de los cuales US\$1.120.000 (32%) serán aportados por el FOMIN y US\$2,364.000 (68%) por la contraparte.

	<i>Componentes del Proyecto</i>	<i>FOMIN</i>	<i>Contraparte</i>	<i>Total</i>
1	<i>Generación de alianzas para la formación e inserción laboral</i>	\$ 34.000	\$ 15.000	\$ 49.000
2	<i>Formación Laboral</i>	\$ 867.500	\$ 2.262.600	\$3.130.100
3	<i>Modelo para Escalar</i>	\$ 72.500	\$ 0	\$ 72.500
4	<i>Administración</i>	\$ 0	\$ 86.400	\$ 86.400
5	<i>Evaluación de Impacto*</i>	\$120,000		\$120,000
6	<i>Imprevistos</i>	\$ 20.000	\$ 0	\$ 20.000

7	<i>Revisiones Ex Post</i>	\$ 6.000	\$ 0	\$ 6.000
	<i>TOTAL</i>	\$ 1.120.000	\$ 2.364.000	\$ 3.484.000

\*Esta evaluación podría ser contratada por el Banco

## 5. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### Descripción de Socio(s) del Proyecto

- 5.1. Fundación Monge (FM) será el Socio Ejecutor de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. La FM5 tiene 10 años de experiencia con su programa educativo de liderazgo y empleabilidad para jóvenes en riesgo social, con muy buenos resultados en cuanto a inserción laboral a pequeña escala (71% de inserción). La FM tiene alianzas con entidades del sector público en Costa Rica (CINDE—la agencia de promoción de inversiones—, los Ministerios de Educación y Trabajo, la Universidad Técnica Nacional, el Instituto Nacional de Aprendizaje) el Politécnico Internacional y con empresas del sector privado como UST (líder de servicios de tecnología y servicios para empresas), Ingram Micro Inc., y Abbott, entre otras. La FM posee además fuertes vínculos con organizaciones de la sociedad civil. La FM ha ejecutado proyectos recientes de empleabilidad de jóvenes de la Embajada Americana y la UNESCO. La FM ha mostrado efectividad en articular actores relevantes y en encontrar opciones de capacitación técnica que resuelvan los requerimientos de personal de las empresas. El análisis institucional fue satisfactorio y el análisis de integridad no indica observaciones sustanciales.
- 5.2. El Ministerio de Educación Pública (MEP) será un aliado fundamental, especialmente a nivel de los colegios participantes, y sus departamentos de Educación Técnica, Orientación y Coordinación de Empresa. La FM tiene un Acuerdo de Colaboración en ejecución con el MEP que establece los términos de participación de las partes.
- 5.3. CINDE será otro aliado en representación del conjunto de empresas multinacionales por medio de su departamento de clima de inversión, y en los análisis prospectivos de requerimientos de personal técnico que definen en la estrategia de atracción de inversiones y en aumento de inversiones y actividades de las empresas ya presentes en Costa Rica.
- 5.4. El Ministerio de Trabajo (MTSS) será un aliado para posibles apoyos a algunos de la población estudiantil beneficiaria proveniente de familias en pobreza o pobreza extrema, de procesos de intermediación laboral y como interesado en las evaluaciones de efectividad en la inserción laboral.

### Estructura y Mecanismo de Implementación

<sup>5</sup> La Fundación Monge es la fundación corporativa del Grupo Monge. El Grupo Monge que tiene más de 400 tiendas de electrodomésticos y equipos electrónicos en América Central y Perú; y ofrece además servicios de remesas y microfinanzas.

- 5.5. Fundación Monge establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para liderar la coordinación entre las entidades participantes, tanto públicas como privadas, ejecutar las actividades del proyecto ya sea directamente o por medio de convenios y contratos, y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. FM también se responsabilizará por someter informes de avance al FOMIN acerca de la implementación del proyecto y el logro de resultados. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo V en los archivos técnicos de esta operación.
- 5.6. Para apoyar la FM en la coordinación de esfuerzos con las entidades participantes, se creará un Consejo Asesor, liderado por representantes de la FM, y conformado por un representante de CINDE, otro del MEP, del MTSS y un experto en Recursos Humanos y reclutamiento. Este Consejo se reunirá de manera ad hoc para proponer ideas que refuercen las actividades previstas.

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

- 6.1. Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. FM se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo V. En consideración de que la FM es una entidad del sector privado que cuenta con procedimientos definidos para la contratación de bienes y servicios y demás instrumentos administrativos, se utilizarán los procedimientos de la FM, con los ajustes pertinentes en los formatos de contratos.