



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# PSRDEF

ENERO 2017 - JUNIO 2017

## SECTION 1: PROJECTSUMMARY

**PROJECTNAME:** Acelerar la Expansión del Programa "Formación y Trabajo" Focalizado en la Capaci

ProjectNum: RG-M1256 - OperationNum: ATN/ME-14600-RG

**Purpose:** Lograr 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.

**CountryAdmin**

ARGENTINA

**CountryBeneficiary**

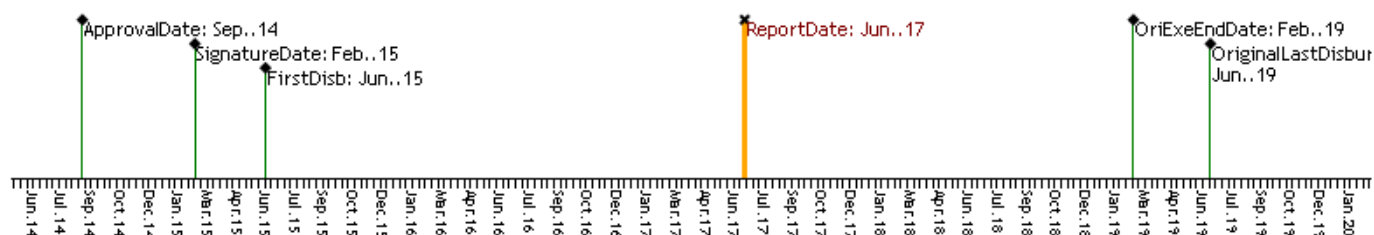
ARGENTINA

**EA:** FONDATION FORGE

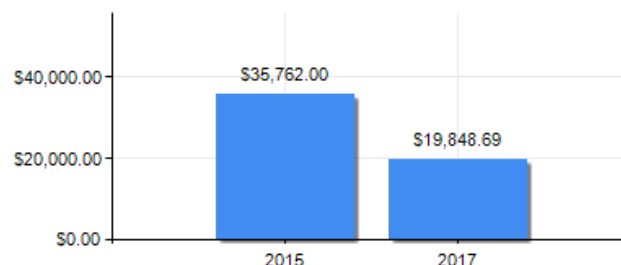
**DesignTeamLeader:** HILDA ELIZABETH MINAYA FERNANDEZ

**SupervisionTeamLeader:** HILDA ELIZABETH MINAYA FERNANDEZ

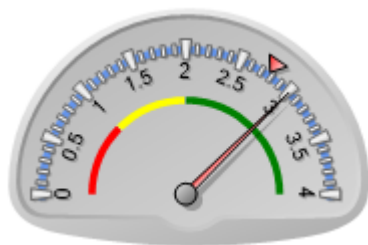
## PROJECTCYCLE



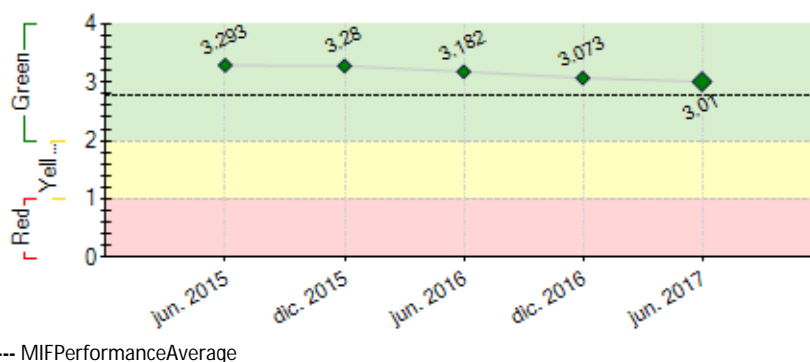
## PSRRESOURCEDISBURSED



## PERFORMANCERATINGS



**CurrentRating:** SDesc: 3.01  
**MIFAverage:** 2.772



## EXTERNALRISK

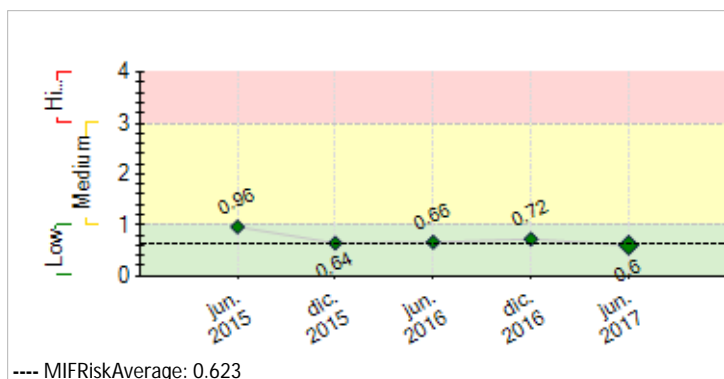
## INSTITUTIONALCAPACITY

**Risk**

**FinancialMngt:**

**Procurement:**

**TechnicalCapacity:**



## SECTION 2: PERFORMANCE

### PSRReportCumulative

El programa continúa desarrollándose con éxito en 5 países, con equipos sólidamente conformados y generaciones de jóvenes graduados e insertados en empleos de calidad. El crecimiento en el alcance de la organización y su programa permiten proyectar que los objetivos de cantidad de jóvenes serán superados. Forge logró una consolidación de su estructura de sostenimiento: constitución del endowment, acuerdo sobre donación de porcentaje de ganancias de Swissjust, elaboración de un Plan estratégico y estructuración de un equipo regional. En 02-2017 se implementó la primera etapa del Nuevo Sistema de Gestión que incluye apps móviles para capacitadores y alumnos, y se inició la toma de datos para el nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación. El Plan Estratégico a 2021 incluye desde 2017 un ajuste en la estrategia de crecimiento y sostenibilidad: se prevee escalar el programa por medio de 3 vectores: alianza con otras organizaciones, trabajo con el Estado y Forge digital. Se están explorando las mejores opciones para esos caminos; en los 2 primeros ya se lograron resultados prometedores: en Argentina se abrió un nuevo centro en la Provincia del Chaco gestionado y financiado por otra ONG (Cruzada Argentina) con contenidos Forge y se está en conversaciones preliminares con empresas interesadas en nuestra metodología. Mientras, se avanza en negociaciones con el Estado en Argentina (ya se firmaron convenios con Min. Educación y se recibieron fondos) y en los otros 4 países.

### PSRCommentsMIFSpecialist

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

De acuerdo con el ejecutor. Forge se consolida como un modelo regional, con desafíos propios en materia de escala y de digitalización (tanto para la implementación del modelo como para formar jóvenes en empleos más ajustados a la demanda futura).

El modelo Forge es tomado por instituciones públicas en Uruguay, y en Argentina se está planificando alianzas para llevar la metodología de fortalecimiento de Habilidades Socioemocionales a través de otras iniciativas.

### PSRReportSemester

Durante este semestre, se inició la convocatoria a los alumnos que formarán parte del proceso de formación a iniciarse en 2017. Al 30/06, 1486 jóvenes iniciaron en Argentina el proceso de formación, mientras que otros 1074 se encuentran en etapa de tutoría y acompañamiento para su inserción laboral. En febrero se implementó exitosamente la primera etapa del nuevo sistema de Gestión, habiéndose reemplazado por completo el anterior. Se lanzaron las aplicaciones móviles para capacitadores y alumnos. Se mantuvieron conversaciones con el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Desarrollo Social a fin de escalar la metodología por medio del Estado. También hemos iniciado contactos con empresas privadas, interesadas en llevar adelante partes del programa Forge en su gestión de RRHH o como política de RSE en su comunidad circundante. Se avanzó en la redacción de un procedimiento de transferencia, contando con el asesoramiento pro bono de la firma Accenture, tarea que continuará durante el 2do semestre del año. Se promovió a Judith Jamui como responsable del Club de Egresados desde el mes de enero y se iniciaron las actividades tendientes a aglutinar a los ex alumnos. La Dirección pedagógica regional se encuentra abocada a la evaluación de equipos y a la unificación de clases y materiales, junto con la redacción de un Manual que dará sustento teórico al programa. Se cumplieron los objetivos de captación de fondos y gastos del semestre

### PSRCommentsMIFSpecialist

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Se avanza en nuevos desafíos vinculados a escala y a digitalización. Se está planificando evaluación intermedia realizando estudio tipo ROI para modelo de acompañamiento de jóvenes tipo Forge.

## SECTION 3: INDICATORS AND MILESTONES

Indicators	Baseline	Intermediate 1	Intermediate 2	Intermediate 3	Planned	Achieved	Status
<b>Purpose:</b> Lograr 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							
R.1 Sedes que han pasado nivel de evaluación de calidad de producto y proceso o han sido certificadas por NEO	0				2 Feb. 2019	0	
R.2 Sedes que han pasado nivel de evaluación de calidad de producto y proceso o han sido certificadas por NEO	0				6 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.3 Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral en un periodo de 6 meses después de finalizado el curso	0				80 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.4 Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado	0				80	0	

calidad para jóvenes vulnerables.	laboral en un periodo de 6 meses después de finalizado el curso					Feb. 2019		
R.5	Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral formal a través de FORGE (durante un año luego del curso)	0				60	0	
						Feb. 2019		
R.6	Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral formal a través de FORGE (durante un año luego del curso)	0				60	0	
						Dic. 2018	Jun. 2015	
R.7	Cantidad de jóvenes que fortalecen sus habilidades socioemocionales	0				7700	9354	
						Dic. 2018	Jun. 2017	
R.8	Cantidad de jóvenes que fortalecen sus habilidades socioemocionales	0				3711	4635	
						Feb. 2019	Jun. 2017	
R.9	Cantidad de productos resultantes de interacción Forge-Red de Empresas	0				3	1	
						Dic. 2018	Oct. 2016	
R.10	Porcentaje de los empleadores que manifiestan conformidad con los graduados FORGE	0				80	0	
						Dic. 2018	Jun. 2015	
R.11	Porcentaje de los empleadores que manifiestan conformidad con los graduados FORGE	0				80	97	
						Feb. 2019	May. 2016	
R.12	Cantidad de jóvenes con acceso a capacitación, asesoramiento y servicios de información laboral a través de Forge.	0				4820	4971	
						Feb. 2019	Jul. 2017	
R.13	Cantidad de jóvenes con acceso a capacitación, asesoramiento y servicios de información laboral a través de Forge.	0				10000	10016	
						Dic. 2018	Jun. 2017	

<b>Component 1:</b> Fortalecimiento del modelo "Formación y Trabajo" a nivel regional.  <b>Weight:</b> 30%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C1.11	Porcentaje de sedes que aplican herramientas del modelo Forge	0				100	80	OnCourse
							Feb. 2019	Jun. 2017	
	C1.12	REGIONAL - Porcentaje de sedes que aplican herramientas del modelo Forge	0				100	0	OnCourse
							Dic. 2018	Jun. 2015	
	C1.13	REGIONAL - Sistema de Monitoreo y Evaluación actualizado	0				1	1	Finished
							Sep. 2015	Ago. 2016	
	C1.14	Sistema de Monitoreo y Evaluación actualizado	0				1	1	Finished
							Nov. 2015	Dic. 2016	
	C1.15	Sistema de Administración y Gestión reportando	0				1	1	Finished
							Nov. 2015	Feb. 2017	
	C1.16	REGIONAL - Sistema de Administración y Gestión reportando	0				1	1	Finished
							Sep. 2015	Feb. 2017	
	C1.17	REGIONAL - Informe de evaluación externa del modelo	0				1	1	Finished
							Dic. 2015	Sep. 2016	
<b>Component 2:</b> Formación e Inserción laboral de jóvenes en empleos de calidad  <b>Weight:</b> 30%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C1.18	REGIONAL - Modelo sistematizado y documentado	0				1	0	OnCourse
							Dic. 2018	Jun. 2015	
	C1.19	REGIONAL - Estrategia de sostenibilidad en implementación	0				1	0.5	OnCourse
							Jun. 2018	Dic. 2016	
	C1.110	Estrategia de sostenibilidad en implementación	0				1	0.5	OnCourse
							Ago. 2018	Dic. 2016	
	C1.111	Encuentros de capacitación docentes anuales dictados en todas las sedes	0				7	9	OnCourse
							Ago. 2018	Dic. 2016	

<b>Component 3:</b> Desarrollo y expansión de la red de empresas de calidad.  <b>Weight:</b> 20%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C2.11	REGIONAL - Cantidad de jóvenes beneficiarios de apoyo escolar y campañas de retención	0				4000	7222	OnCourse
							Dic. 2018	Dic. 2016	
	C2.12	REGIONAL - Cantidad de jóvenes que finalizan el programa Formación y Trabajo	0				7700	2018	OnCourse
							Dic. 2018	Jun. 2017	
<b>Component 4:</b> Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación.  <b>Weight:</b> 20%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C2.13	Cantidad de jóvenes que finalizan el programa Formación y Trabajo	0				3711	669	OnCourse
							Feb. 2019	Dic. 2016	

<b>Component 3:</b> Desarrollo y expansión de la red de empresas de calidad.  <b>Weight:</b> 20%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C3.11	REGIONAL - Cantidad de empresas que integran la Red de Empresas de Calidad	0				600	409	OnCourse
							Dic. 2018	Jun. 2017	
	C3.12	Encuentros con empresas por año	0				4	6	OnCourse
							Feb. 2019	Jun. 2016	

<b>Component 4:</b> Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación.  <b>Weight:</b> 20%  <b>Classification:</b> Satisfactorio	C4.11	REGIONAL - Experiencias de transferencia a sector publico y privado	0				2	1	OnCourse
							Dic. 2018	Mar. 2016	
	C4.12	REGIONAL - Numero de organizaciones receptoras de los productos de conocimiento generados	0				50	8	OnCourse
							Dic. 2018	Jun. 2017	
	C4.13	REGIONAL - Plan de comunicación estratégica y productos de comunicación implementado	0				1	1	Finished
<b>Component 4:</b> Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación.  <b>Weight:</b> 20%  <b>Classification:</b> Satisfactorio							Dic. 2018	Jul. 2016	
	C4.14	Plan de comunicación estratégica y productos de comunicación implementado	0				1	1	Finished
							Feb. 2019	May. 2016	

Milestones		Planned	DueDate	Achieved	DateAchieved	Status
H0	Conditions Prior	1	Ago. 2015	8	Jun. 2015	Achieved
H1	Convocatoria primer cohorte realizada.	1	Ago. 2015	1	Jul. 2015	Achieved
H2	Porcentaje de los jóvenes de la primer cohorte que continúan en proceso de formación	65	Feb. 2016	72	Dic. 2015	Achieved
H3	Convocatoria de la segunda cohorte realizada	1	Jun. 2016	1	Abr. 2016	Achieved
H4	Porcentaje de jóvenes de la segunda cohorte continúan en proceso de formación	65	Feb. 2017	72	Dic. 2016	Achieved
H5	Porcentaje de los jóvenes de la primer cohorte continúan en empleo o con mentoría de acompañamiento para inserción laboral	50	Feb. 2017	57	Dic. 2016	Achieved
H6	Porcentaje de jóvenes de la tercer cohorte continúan proceso de formación.	65	Feb. 2018			
H7	Porcentaje de los jóvenes de la segunda cohorte que continúan en empleo o con mentoría de acompañamiento para inserción laboral	50	Feb. 2018			
H8	Porcentaje de los jóvenes de la tercer cohorte que continúan en empleo o con mentoría de acompañamiento para inserción laboral	50	Nov. 2018			

PSRCRITICALISSUESTITLE  
[NoneReportedFactors]

## SECTION 4: RISKS

## PSRRISKTITLE

	Level	MitigationAction	Responsible
1. Disminución de la inclusión de jóvenes FORGE generada a partir de la baja tasa de crecimiento de los países y su consecuente caída de demanda laboral.	Medium	El proyecto deberá generar acciones para que las empresas de la Red prioricen a los jóvenes FORGE en sus procesos de selección. En esta etapa hemos trabajado en profundizar la relación con empresas claves de la Red y en el último tiempo estamos realizando un trabajo de mayor focalización en la conexión alumno empresa. Hemos tenido que ampliar la red de forma significativa para generar mas puestos de trabajo y opciones para los jóvenes. Hemos generado nuevas acciones de comunicación y relevamiento ya que se han reducido los ingresos en muchas de las empresas de la red, se han precarizado las condiciones de empleo y los jóvenes del programa compiten con personas más calificadas que las que antes postulaban a estos puestos de trabajo. Para todo esto tuvimos que ampliar las acciones que veníamos desarrollando, entender mejor el fenómeno y estamos desarrollando nuevas estrategias.	Project Coordinator
2. Disminución del compromiso a generar y garantizar la inserción laboral de los egresados de FORGE una vez ampliada la Red de empresas.	Low	i) Promoción de acciones de fidelización de las empresas de la red, ii) mantenimiento de una buena calidad en la formación de los jóvenes y iii) generación de actividades específicas para las empresas. En esta etapa se han desarrollado una gran cantidad de acciones para mitigar este riesgo: 1. se han desarrollado e implementada materiales comunicacionales para la Red de empresas. 2. Se han realizado más de 8 eventos con empresas en los centros de formación de Forge. 3. Se ha realizado una consulta con empresas y ajustes de la curricula de formación. 4. Se ha trabajado con el equipo docente a partir de una sistematización de devoluciones sobre entrevistas de selección realizadas a los jóvenes por las empresas de la Red.	Project Coordinator
3. Crisis de la entidad asociada a un proceso de crecimiento.	Low	Apelar a la capacidad y compromiso de los fundadores, colaboradores y donantes de FORGE. Para atravesar esta etapa de gran crecimiento hemos contado con el gran compromiso de los equipos así como un plan de prioridades que seguimos detenidamente. Este plan responde a las prioridades de proyección del programa para los jóvenes de la región y a la necesidad de un crecimiento planificado y sólido de la organización.	Project Coordinator
4. No elegir adecuadamente los aliados a la hora de extender el programa por medio de otras organizaciones y que se vea perjudicada la reputación de Forge	Low	Se está trabajando en un procedimiento de alianzas que incluya un set de herramientas de relevamiento previo a concretar alianzas	Project Coordinator
5. Afectación de la calidad y reputación del programa por alianzas con el Estado	Low	Forge está manteniendo conversaciones con el Estado sobre la base de: 1) Transferir metodología 2) Reservarse la selección y entrenamiento de capacitadores; 3) Mantener el monitoreo y evaluación de los programas. Más allá de que en el futuro existan políticas públicas o programas basados en el programa Forge, la Fundación mantendrá sus Programa original, innovándolo y mejorándolo permanentemente para que retroalimente los contenidos que lleguen a todos sus beneficiarios.	Project Coordinator

OVERALLPROJECTRISK: Low NRORISKS: 6 INEFFECTRISK: 6 NOTINEFFECTRISK: 0 MITIGATEDRISKS: 0

## SECTION 5: SUSTAINABILITY

PSRSustainabilityScore: MP - Muy Probable

## PSRCRITICALISSUESSUSTAINABILITYTITLE

[NoneReportedFactors]

## RelativeActions:

Queremos llegar a muchos más jóvenes, pasando del crecimiento sostenido a la escala. Es así que desde 2017 hemos iniciado un camino nuevo, sobre las siguientes líneas de acción:

- 1) Enfocarnos en la calidad de los actuales centros de formación, para transformarlos en nuestros Laboratorios de innovación y conocimiento, con un número óptimo de jóvenes.
- 2) Basados en el laboratorio, escalar por medio de: a) Políticas Públicas; b) alianza con otras organizaciones que compartan nuestros valores; c) Iniciar el camino hacia Forge digital

Nuestros laboratorios hoy se financian en un 50% con fondos de donantes locales, y en un 50% con fondos de la firma Swiss Just Latinoamérica. En Argentina, el 90% de los fondos son de donantes no relacionados con el grupo fundador. Las alianzas se realizarán con cargo 100% al aliado.

La nueva Dirección de RRII reformuló la estrategia de captación de fondos, la que incluirá la búsqueda de fondos de individuos, alianzas con empresas y vías innovadoras para monetizar nuestro know how, volcando los ingresos a la sostenibilidad de nuestros laboratorios.

## SECTION 6: PRACTICALLESSONS

1. La alianza con el Estado requiere desarrollar saberes nuevos. Los tiempos, las reglamentaciones, las formas de presentación de proyectos y de rendición de gastos y la dificultad para encontrar y sostener al interlocutor adecuado, implican un desafío organizativo para el que es bueno estar preparado de antemano. Minimizar estas cuestiones puede llevar a frustraciones y a dificultades operativas y financieras. La tarea con el Estado, para una entidad no acostumbrada a ello, puede llegar a poner en riesgo las actividades habituales

**RelativeTo**  
Sustainability

**Author**  
Kon, Rodrigo Fernando