Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Acelerar la Expansión del Programa "Formación y Trabajo" Focalizado en la Capaci

Nro. Proyecto: RG-M1256 - Proyecto No.: ATN/ME-14601-RG

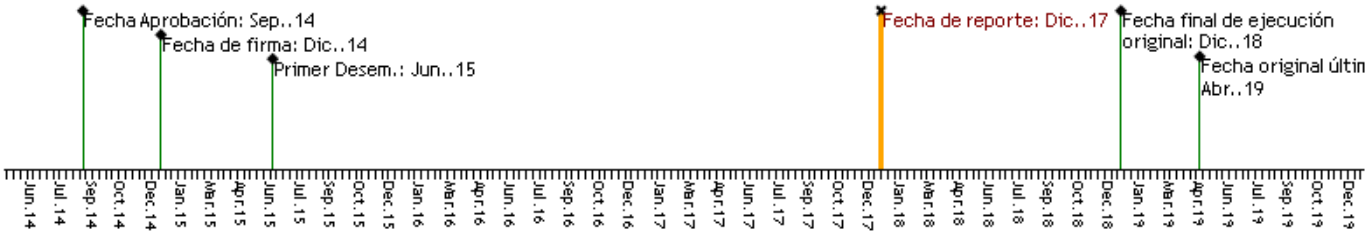
Propósito: Lograr un modelo efectivo de articulación público privado, de alcance regional, que reduzca las brechas entre oferta y demanda de primer empleo juvenil, apoyando la transición escuela-trabajo de calidad para jóvenes vulnerables.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

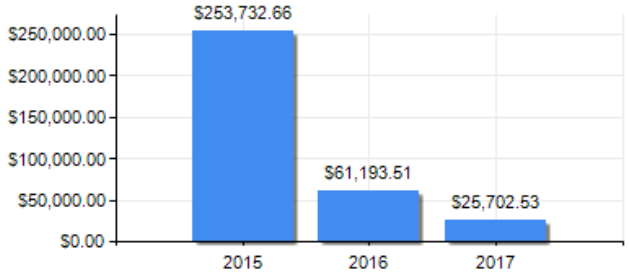
Agencia Ejecutora: FONDATION FORGE

Líder equipo de diseño: HILDA ELIZABETH MINAYA FERNANDEZ
Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

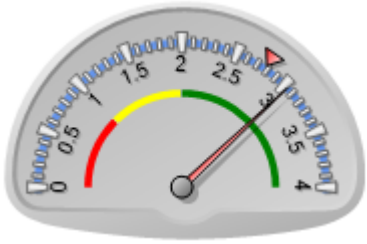
CICLO DEL PROYECTO



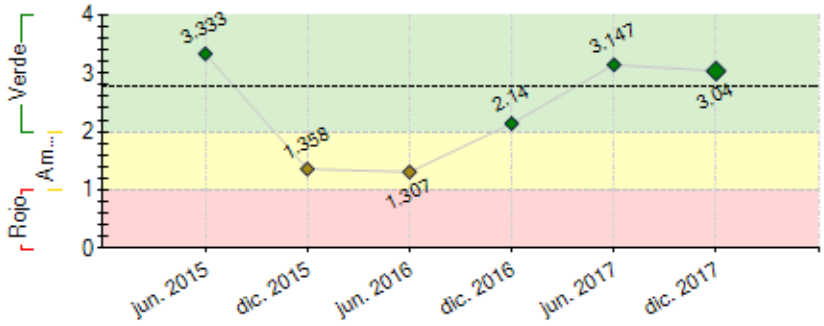
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.04
Promedio FOMIN: 2.778

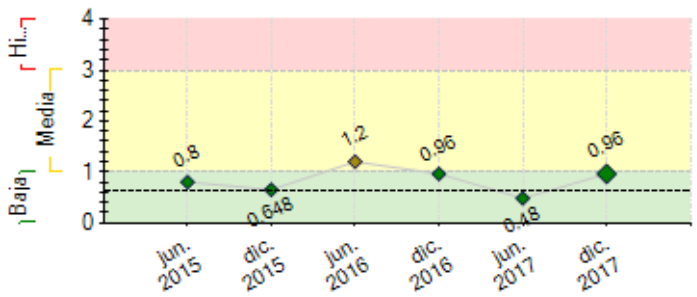


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Alto
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.627

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

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 2017 se implementaron las primeras etapas del Nuevo Sistema de Gestion que incluyeron apps móviles para capacitadores y alumnos, y se inició la toma de datos para el nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación, así como aplicaciones para Red de Empresas.
Desde 2017 se produjo 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.

Mientras, se avanza en negociaciones con el Estado en los 5 países. En este sentido en Uruguay se firmó un acuerdo que se está ejecutando con Plan Ceibal, Jóvenes a Programar y se espera firmar un acuerdo con INEFOP, en los primeros meses de enero de 2018.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

A nivel de Uruguay los principales logros han sido: i) 1012 finalizan el Programa de Formación y Trabajo (84% de retención), ii) 1645 jóvenes han recibido asesoramiento para su inserción en el mercado laboral, iii) 2000 han fortalecido sus habilidades socio emocionales y iv) se realizó la transferencia de conocimiento al sector público, especificamente al Programa Jóvenes a Programar, que capacita a jóvenes en programación y testing - tambien con cofinanciamiento del FOMIN.

Uno de los problemas principales fue la reducción de las aportaciones de las empresas al Programa de Becas. Esto ya ha sido senalado como una debilidad para el caso de Uruguay, donde la estrategia de trabajo con las empresas requiere una revisión profunda y adecuada a las condiciones locales. Estos recursos se suplirán por parte del sector público (INEFOP), pero se podrían estar alcanzando más cantidad de jóvenes si existieran ambas fuentes de financiamiento.

Se dispone de poca información sobre los avances del Programa a nivel regional, y existe una escasa proactividad de parte de la oficina local y regional de Forge para compartir el conocimiento que se ha ido generando en ese nivel.

El costo por estudiante hoy se ubica en US$ 485, siendo aun más alto que el de Argentina que se ubica en US$ 460 por joven que completa el programa. Seguramente, exista un problema de escala que este generando que los costos en Uruguay sean superiores medidos en dólares.

El principal riesgo continúa siendo el crecimiento y expansión de la organización - que ahora va a apuntar a ser global - lo que puede generar cierta tensiones, salvo que el equipo crezca en la misma proporción.

Los principales desafíos para el próximo ano: i) consolidar el acuerdo con Plan Ceibal e INEFOP, ii) captar un 45% de financiamiento con recursos locales y iii) consolidar la relación con las empresas locales, con una propuesta que agregue valor.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante este semestre, se completó la formación de los jóvenes que asisten a los cursos regulares y sobre

finales del año se inició un curso de verano en Centro Puntas de Manga.
Durante 2017 en Uruguay cursaron el programa 1379 alumnos. Esa cifra llega a 8.145 adicionando los alumnos en programa de Argentina, Perú, México y Chile.
Se continuó con la implementación progresiva del Sistema de Gestión, capacitándose a los equipos en su uso.
Culminó el proyecto pro bono encomendado a la firma Accenture, que permitió ordenar y procedimentar el proceso de transferencias metodológicas. La tarea se profundizará en 2018, con la conformación de un kit de transferencia que incluirá la capacitación para los equipos aliados
Continuaron las tareas de redacción del Manual Pedagógico regional, con vistas a su lanzamiento en los primeros meses de 2018. En cuanto a los objetivos

presupuestarios, se cumplieron los planes de gastos y se alcanzó el 80% de la meta de captación de fondos de donantes locales.

Se firmó un importante acuerdo de transferencia metodológica con Plan Ceibal. Que se ejecutó.

El Club de Egresados se potenció mucho, habiendo finalizado el primer curso de Formación de Formadores, donde cabe destacar que Natalia de león, se convirtió en la primer egresada en ser capacitadora de Forge, asumiendo el curso de Humanístico en Puntas de Manga. Más de 200 jóvenes egresados participaron en diversas acciones.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: 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.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
R.1	URUGUAY - Sedes que han pasado nivel de evaluación de calidad de producto y proceso o han sido certificadas por NEO	0				2 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.2	Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral en un período de 6 meses después de finalizado el curso	0				80 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.3	URUGUAY - Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral formal a través de FORGE (durante un año luego del curso)	0				60 Dic. 2018	84 Dic. 2017	
R.4	URUGUAY - Cantidad de jóvenes que fortalecen sus habilidades socioemocionales	0				1525 Dic. 2018	1977 Dic. 2017	
R.5	URUGUAY - Porcentaje de los empleadores que manifiestan conformidad con los graduados FORGE	0				80 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.6	URUGUAY - Cantidad de jóvenes con acceso a capacitación, asesoramiento y servicios de información laboral a través de Forge.	0				1980 Dic. 2018	1645 Dic. 2017	

Componente 1: Fortalecimiento del modelo "Formación y Trabajo" a nivel regional.

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	URUGUAY - Encuentros de capacitación docentes anuales dictados en todas las sedes	0				7 Jun. 2018	12 Dic. 2017	En curso
C1.I2	URUGUAY - Estrategia de sostenibilidad en implementación	0				1 Jun. 2018	0 Dic. 2015	En curso

Componente 2: Formación e Inserción laboral de jóvenes en empleos de calidad

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	URUGUAY - Cantidad de jóvenes que finalizan el programa Formación y Trabajo	0				1525 Dic. 2018	1012 Dic. 2017	En curso

Componente 3: Desarrollo y expansión de la red de empresas de calidad.

Peso: 20%

Clasificación: Muy Satisfactorio

C3.I1	URUGUAY - Encuentros con empresas por año	0				4 Dic. 2018	15 Dic. 2017	En curso

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Conditions Prior	1	Jun. 2015	5	Feb. 2015	Logrado
H1	Plan de mejoramiento de red de empresas	1	Ago. 2015	1	Sep. 2015	Logrado
H2	Informe de evaluación de resultados presentado	1	Nov. 2015	1	Sep. 2016	Logrado
H3	Aumentar en 2015 un 50% los fondos de terceros con respecto a los recibidos en 2014	50	Dic. 2015	50	Dic. 2015	Logrado
H4	[*] Metodología de monitoreo y evaluación desarrollada	1	Ene. 2016	1	Jun. 2016	Logrado
H5	Nuevos materiales comunicacionales y para el desarrollo de fondos (video, anual report, campaña para captación de fondos de individuos)	1	Jun. 2016	1	Jul. 2016	Logrado
H6	Diseño de campaña de captación de fondos de personas	1	Jul. 2016	1	Jul. 2016	Logrado
H7	Aumentar la cantidad de empresas de la red en un 15%	15	Dic. 2016	377	Dic. 2016	Logrado
H8	Más de 300 jóvenes acceden a un empleo de calidad	301	Dic. 2016	404	Dic. 2016	Logrado
H9	Presentar una Propuesta a organismos estatales o para estatales, para la realización de un Proyecto de mayor cobertura de Capacitación y Empleo.	1	Sep. 2017	1	Jun. 2017	Logrado
H10	Integrar a 175 empresas en la Red De empresas FORGE Uruguay	175	Nov. 2017	181	Nov. 2017	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
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.	Media	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 trabaja en profundizar la relación con empresas claves de la Red y en el último tiempo estamos realizando un trabajo	Project Coordinator

		de mayor focalización en la conexión alumno empresa.	
2. Crisis de la entidad asociada a un proceso de crecimiento.	Media	Apelar a la capacidad y compromiso de los fundadores, colaboradores y donantes de FORGE. 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

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

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 Uruguay, hemos llegado casi al 40% del financiamiento a nivel local.
La nueva Dirección de RRII regional reformuló la estrategia de captación de fondos, la que incluirá desde 2018 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.
Así también en Uruguay, se habilitará la venta de servicios.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. El modelo del Progarma del Programa Forge Formación y Trabajo está siendo transferido en algunos de sus elementos a otra operación del FOMIN, ejecutada por el Plan Ceibal. Una de las preocupaciones en el diseno del proyecto era la escalabilidad del modelo Forge. Alianzas como esta con el sector público son alternativas válidas para alcanzar mayor número de jóvenes y a su vez, generar fuentes de ingreso genuinos. Sin embargo, la intervención del FOMIN fue clave para que esto se concretara. La escasa difusión que tiene Forge a nivel local limita su capacidad de escalabilidad y diseminar las mejores prácticas a nivel de sector público y privado.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El cambio vertiginoso que implica la revolución digital requiere que nos preparemos para los Sostenibilidad Kon, Rodrigo Fernando FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES DICIEMBRE 2017 Página 5 ATN/ME-14600-RG Draft trabajos del futuro. Ello implica adaptar nuestros contenidos, mantenernos a la vanguardia en la adopción de nuevas tecnologías y a futuro adaptar nuestra manera de posicionarnos ante el proceso de intermediación laboral, migrando paulatinamente a un modelo de plataforma en la que jóvenes y empleadores puedan encontrarse. Estamos incorporando al Board de Forge a personas vinculadas con el mundo de la tecnología y el empleo para estar mejor preparados en ese camino.	Implementation	Panizza, Fernando