Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2016 - DICIEMBRE 2016

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

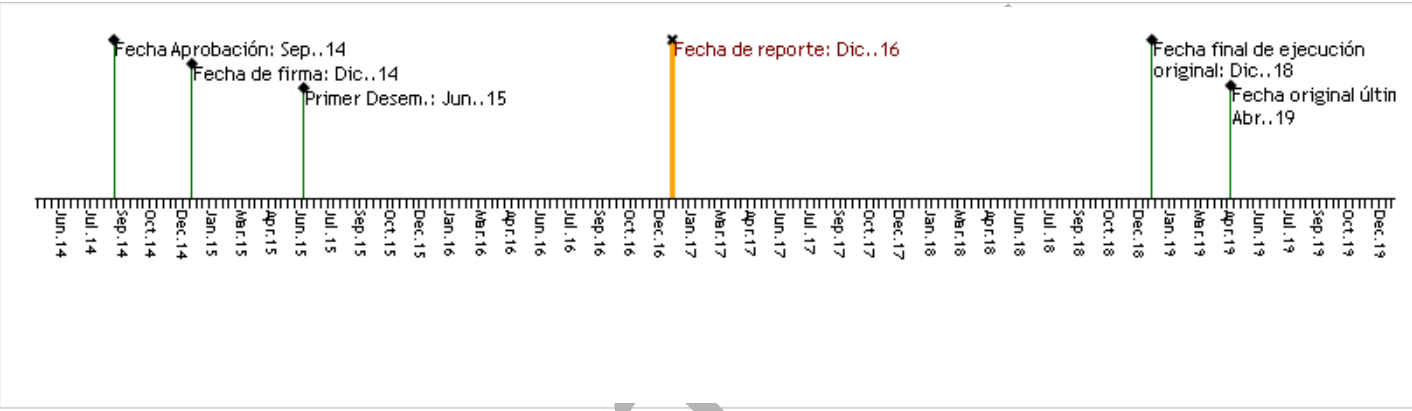
Propósito: Lograr un modelo efectivo de articulación público privado, de alcance regional, que reduzca las brechas entre oferta y demanda de primer empleo juvenil, apoyando la transición escuela-trabajo de calidad para jóvenes vulnerables.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	ARGENTINA, MÉXICO, PERÚ

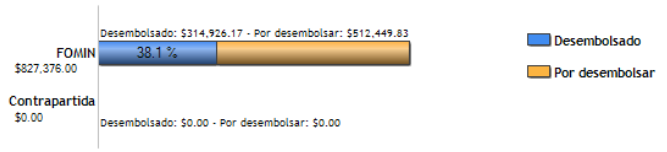
Agencia Ejecutora: FONDATION FORGE

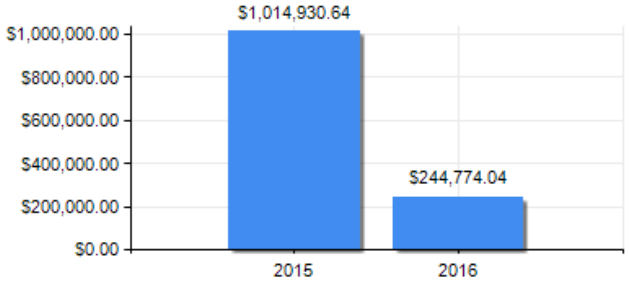
Líder equipo de diseño: MARIEL SABRA
Líder equipo de supervisión: ANA CASTILLO LESKA

CICLO DEL PROYECTO

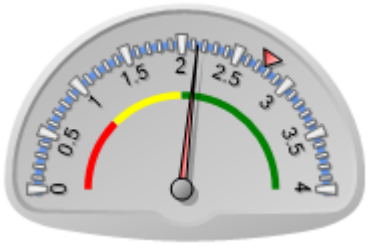


RECURSOS

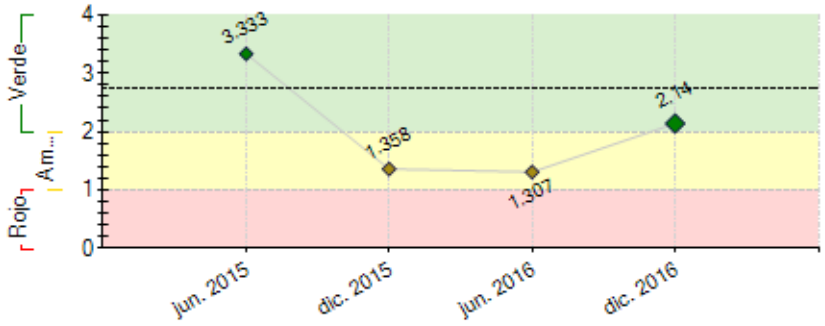




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.14
Promedio FOMIN: 2.76

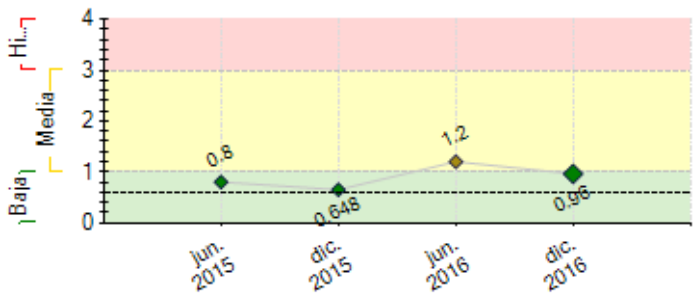


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.609

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 hacia el final del programa serán superados. Forge logró un cambio significativo en su estructura de sostenimiento: constitución del endowment, acuerdo sobre donación de % de ganancias de Swissjust, conformación de consejo asesor, elaboración de un Plan estratégico y estructuración de un equipo regional. Si bien se retrasó la culminación de algunas consultorías, a la fecha todas ellas se encuentran contratadas y finalizando la entrega de los productos. En 2017 se planea concretar la unificación del proceso pedagógico, implementar el nuevo Sistema de Gestión y reportar con el nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación. El Plan Estratégico a 2021 incluye un ajuste en la estrategia de crecimiento y sostenibilidad: se prevee escalar el programa por medio de 3 vectores: alianza con otras organizaciones, trabajo conjunto 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) bajo metodología Forge. Mientras, se avanza en negociaciones con el Estado en Argentina,México y Chile.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Programa ha continuado con su expansión regional e incrementado el número de jóvenes que participan del mismo.

Se ha logrado culminar consultorías relevantes que tenían importantes atrasos lo que ha permitido el cumplimiento de Hitos: Nuevo sistema de gestión y set de indicadores de monitoreo y evaluación implementado aunque no reportando al 100% de lo previsto y Evaluación del Programa con recomendaciones a nivel Regional.

El principal riesgo del proyecto continúa siendo la dinámica de la propia Forge de expansión regional, que quita foco muchas veces en las actividades del proyecto, para ello se está dando seguimiento tanto desde Argentina como de Uruguay para tratar de reducir los desvíos en la planificación.

Para lo que resta del período de ejecución es clave tener algunos ejemplos claros de escalabilidad del modelo de Forge. Las iniciativas mencionadas en Argentina más la compra de servicios por parte del Ceibal para el Programa de Jóvenes a Programar parecen ser buenos ejemplos de su potencial.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se aprobó una actualización del Plan Estratégico, que incluye un ajuste en la estrategia de crecimiento y sostenibilidad: Forge buscará consolidar la calidad de sus Centros de Formación en Latinoamérica. Ellos trabajarán con un número óptimo de jóvenes y serán **un modelo de trabajo de excelencia en su forma y en sus resultados**, consolidando un programa que sea deseado por actores claves del Estado y otras entidades capaces de asociarse para multiplicar su alcance. A la vez, se buscará **escalar** el alcance del programa a partir de tres vectores: 1) las **políticas públicas**, 2) el desarrollo de **Forge digital** 3) las **alianzas con organizaciones** capaces de implementar el programa (se comenzó a elaborar el documento de transferencia de metodología, para su implementación en 2017). Durante el semestre se culminó el desarrollo del nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación y se contrató el desarrollo del nuevo Sistema de Gestión a ser implementado en 2017. También culminó la evaluación del programa, a cargo del Lic. Javier Lasida. Se definió la contratación de un especialista en Comunicación, a ser incorporado al staff regional en 2017. Se firmó la documentación necesaria para transferir el proyecto regional FOMIN de Uruguay a Argentina

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se ha estado trabajando en trasladar la ejecución de las actividades regionales a Argentina donde se ubica la sede Regional en FORGE. Este proceso que debió culminar a finales del 2016, continúa pendientes por algunas dificultades internas con LEG

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado

Borrador

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.

R.1	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.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	Porcentaje de jóvenes egresados que ingresan al mercado laboral formal a través de FORGE (durante un año luego del curso)	0				60 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.4	Cantidad de jóvenes que fortalecen sus habilidades socioemocionales	0				7700 Dic. 2018	7040 Dic. 2016	
R.5	Cantidad de productos resultantes de interacción Forge-Red de Empresas	0				3 Dic. 2018	1 Oct. 2016	
R.6	Porcentaje de los empleadores que manifiestan conformidad con los graduados FORGE	0				80 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.7	Cantidad de jóvenes con acceso a capacitación, asesoramiento y servicios de información laboral a través de Forge.	0				10000 Dic. 2018	6529 Dic. 2016	
R.8	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.9	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.10	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	0 Jun. 2015	
R.11	URUGUAY - Cantidad de jóvenes que fortalecen sus habilidades socioemocionales	0				1525 Dic. 2018	1225 Dic. 2016	
R.12	URUGUAY - Porcentaje de los empleadores que manifiestan conformidad con los graduados FORGE	0				80 Dic. 2018	0 Jun. 2015	
R.13	URUGUAY - Cantidad de jóvenes con acceso a capacitación, asesoramiento y servicios de información laboral a través de Forge.	0				1980 Dic. 2018	0 Jun. 2015	

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

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C1.I1	REGIONAL - Porcentaje de sedes que aplican herramientas del modelo Forge	0				100 Dic. 2018	0 Jun. 2015	En curso
C1.I2	REGIONAL - Sistema de Monitoreo y Evaluación actualizado	0				1 Sep. 2015	1 Ago. 2016	Finalizado
C1.I3	REGIONAL - Sistema de Administración y Gestión reportando	0				1 Sep. 2015	0.9 Dic. 2016	Atrasado
C1.I4	REGIONAL - Informe de evaluación externa del modelo	0				1 Dic. 2015	1 Sep. 2016	Finalizado
C1.I5	REGIONAL - Modelo sistematizado y documentado	0				1 Dic. 2018	0 Jun. 2015	En curso
C1.I6	REGIONAL - Estrategia de sostenibilidad en implementación	0				1 Jun. 2018	0.5 Dic. 2016	En curso
C1.I7	URUGUAY - Encuentros de capacitación docentes anuales dictados en todas las sedes	0				7 Jun. 2018	7 Dic. 2016	En curso
C1.I8	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	REGIONAL - Cantidad de jóvenes beneficiarios de apoyo escolar y campañas de retención	0				4000 Dic. 2018	7222 Dic. 2016	En curso
C2.I2	REGIONAL - Cantidad de jóvenes que finalizan el programa Formación y Trabajo	0				7700 Dic. 2018	1230 Dic. 2016	En curso
C2.I3	URUGUAY - Cantidad de jóvenes que finalizan el programa Formación y Trabajo	0				1525 Dic. 2018	439 Dic. 2016	En curso

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

Peso: 20%

Clasificación: Satisfactorio

C3.I1	REGIONAL - Cantidad de empresas que integran la Red de Empresas de Calidad	0				600 Dic. 2018	377 Dic. 2016	En curso
C3.I2	URUGUAY - Encuentros con empresas por año	0				4 Dic. 2018	11 Dic. 2016	En curso

Componente 4: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación.

Peso: 20%

Clasificación: Satisfactorio

C4.I1	REGIONAL - Experiencias de transferencia a sector publico y privado	0				2 Dic. 2018	1 Mar. 2016	En curso
C4.I2	REGIONAL - Numero de organizaciones receptoras de los productos de conocimiento generados	0				50 Dic. 2018	0 Jun. 2015	En curso
C4.I3	REGIONAL - Plan de comunicación estratégica y productos de comunicación implementado	0				1 Dic. 2018	1 Jul. 2016	Finalizado

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Conditions Prior	5	Jun. 2015	5	Feb. 2015	Logrado
H1	Plan de mejoramiento de red de empresas	1	Ago. 2015	1	Sep. 2015	Logrado tarde
H2	Informe de evaluación de resultados presentado	1	Nov. 2015	1	Sep. 2016	Logrado tarde
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 tarde
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 tarde
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	Integrar a 175 empresas en la Red De empresas FORGE Uruguay	175	Nov. 2017			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

Borrador

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. 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
2. 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 de mayor focalización en la conexión alumno empresa.	Project Coordinator
3. Que no pueda implementarse con éxito en 2017 el un nuevo sistema de gestión y el nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación, generando problemas en la operatoria, en los indicadores o exigiendo a los recursos hasta el límite de descuidar otras tareas relevantes	Baja	Se relevaron los circuitos en detalle. Se están efectuando pruebas con los referentes operativos. Se llevará a cabo una reunión regional en Buenos Aires con los responsables designados en cada país. Se elaborarán instructivos detallados y se brindará apoyo especial desde la estructura central	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 4 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:

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:

Se continúa evolucionando en la captación de nuevos donantes en todos los países. En la sumatoria de todas las filiales, en 2016 el Grupo Fundador aportó el 63% de los recursos, porcentaje que descenderá al 53% de acuerdo al Plan 2017. La conformación de un endowment en Suiza y la formalización de un acuerdo con Swiss Just por el cual la firma se compromete a donar a Forge un porcentaje fijo de sus utilidades, aseguran la sostenibilidad económica del proyecto. En lo que hace a los procesos internos, en el marco del proyecto Regional se adjudicó el desarrollo del nuevo Sistema de Gestión a ser implementado en 2017. Asimismo, se desarrolló el nuevo set de indicadores de monitoreo y evaluación. Durante 2016 se elaboró un plan de comunicación y se decidió la incorporación a la estructura (a efectivizarse en 2017) de un especialista en Comunicación. Hacia el futuro, se avanza en contactos con otras ONG y con el Estado para escalar el programa, con costos a cargo de los aliados.

Borrador

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. En operaciones regionales, el apoyo a la implementación dado desde el FOMIN debe coincidir con la sede regional de la organización. Hacerlo desde un lugar geográfico diferente genera ineficiencias y dificultades para el FOMIN a la hora de extraer aprendizajes. Mover la URD de esta operación a Argentina ha sido una buena decisión.	Implementation	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*
2. El crecimiento de la organización y de su visibilidad, sumado a nuestra vocación de trabajo con el estado nos exige tener mayores y mejores criterios para el cuidado de nuestra imagen en cada paso que damos	Sustainability	Kon, Rodrigo Fernando
3. En contextos de retracción del empleo, los jóvenes vulnerables se cuentan entre los sectores sociales que más sufren el impacto. En programas como el de Forge, es importante planificar estrategias que mitiguen el problema y permitan dar mejores respuestas.	Implementation	Kon, Rodrigo Fernando
4. El trabajo con el Estado implica marchas y contramarchas, comenzando de nuevo si cambia el funcionario que llevaba adelante el proyecto. Es necesario proyectar adecuadamente los tiempos y la estrategia al momento de involucrarse en ello. La falta de claridad y consistencia en las decisiones por parte de las dependencias estatales están haciendo difícil el progreso en proyectos ya conversados y acordados	Implementation	Kon, Rodrigo Fernando