

PUBLICO

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), 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) y Carolina Lustosa (MIF/CAR).

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	7
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	15
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	16
V.	AGENCIA EJECUTORA	17
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	18
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	18
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	18
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	18

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. Numerosos estudios indican que un primer empleo de calidad está directamente relacionado con una mejor trayectoria laboral del joven.

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.

El problema que el proyecto busca abordar es la falta de metodologías sistematizadas, evaluadas y replicables para apoyar la transición escuela-“trabajo de calidad” de jóvenes pobres y vulnerables, próximos a egresar o recién egresados de la educación secundaria.

El impacto del proyecto es la mejora de las trayectorias laborales y educativas de jóvenes pobres y vulnerables. El resultado es una metodología efectiva de apoyo a la transición de escuela-trabajo de calidad para jóvenes pobres y vulnerables aplicada y validada a nivel regional, y en condiciones de ser transferida para su réplica.

Fundación Forge será el socio estratégico 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 empleos decentes, de baja calificación y costo de capacitación, con proyección de carrera, y/o que faciliten la continuación de los estudios.

Este proyecto busca: (i) acelerar el proceso de expansión regional y crecimiento del programa “Formación y Trabajo” de Forge, duplicando la meta anual de atención de jóvenes, y alcanzando 14,000 jóvenes en 4 países de AL en los próximos cuatro años; (ii) establecer una red regional de al menos 600 empresas comprometidas con el trabajo decente, y que puede ser integrada a las acciones de NEO ; y (iii) documentar y diseminar las metodologías que forman parte del modelo y transferirlas de forma piloto a entidades de sector público y/o privado.

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

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

RESUMEN EJECUTIVO

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

(RG-M1256)

País y ubicación geográfica:	Argentina, México, Perú y Uruguay		
Organismo Ejecutor:	Fundación Forge		
Área de acceso:	MIF/AMC		
Agenda:	Jóvenes		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Este proyecto integrará la NEO, por lo cual se coordinará con Mercados Laborales. Asimismo, se coordinará con Educación el seguimiento dada la participación de escuelas públicas.		
Beneficiarios directos:	14,000 jóvenes (50% mujeres) 600 empresas		
Beneficiarios indirectos:	Al menos 56,000 familiares de los beneficiarios directos (promedio 4 familiares por cada beneficiario) 180 escuelas públicas		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1,803,719	23%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 1,803,719	
	Contraparte:	US\$ 6,064,658	77%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.000	00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 7,868,377	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	48 meses de ejecución y 52 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) aprobación del Reglamento Operativo; (ii) designación de coordinador regional y coordinadores nacionales (Según país) del proyecto.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	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.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	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.¹ 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: 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.² De acuerdo a las estadísticas de OIT (2011) basadas en las encuestas de hogares, las tasas de informalidad de jóvenes entre 15 y 24 años son: Argentina 60,5%; México 65,4%; Perú 84.7%, y Uruguay 37.7%. Los jóvenes más pobres, y en especial las mujeres, suelen estar más afectadas por el desempleo y la informalidad.
- 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 decente. 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.³ 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 (ENAH), (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*

¹ “Los jóvenes hablan”, OIT, 2012.

² OIT, 2014- Trabajo decente y Juventud en América Latina 2013, Políticas para la Acción.

³ Jacinto, Claudia, 2010.

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.”⁴

- 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 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 falta de metodologías sistematizadas, evaluadas y replicables para apoyar la **transición escuela-trabajo de calidad** de jóvenes vulnerables, próximos a egresar o recién egresados de la 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.** 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 en las escuelas beneficiarias: los jóvenes Forge que terminan el secundario superan en 17 puntos porcentuales a los que no pasaron por el programa; (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:** 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 a 38.000 empresas en 41 países de AL, el 34% de los empresarios 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

⁴ Los jóvenes en Latinoamérica. La transición escuela-trabajo como objeto de las políticas públicas, Vera A. y R. Castioni, 2010.

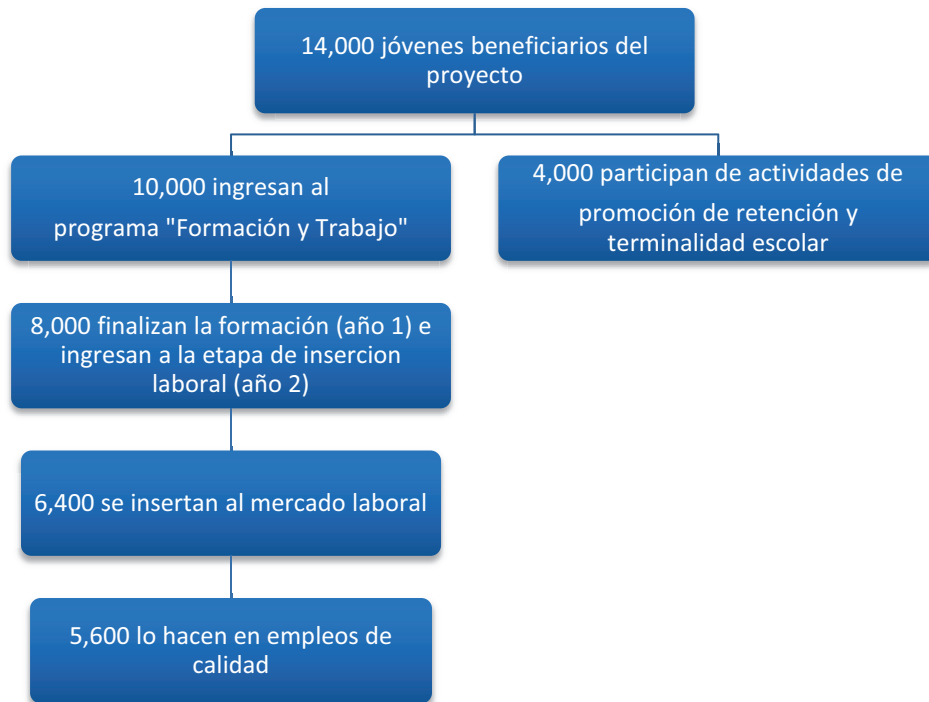
una barrera que afecta la productividad. Al mismo tiempo, no se han generado espacios atractivos desde lo público, privado (cámaras) y tercer sector para involucrar a las empresas con el tema ni propuestas suficientemente atractivas para acercar al empresariado al problema.

- 1.9 **(iii) Baja eficacia de las políticas públicas en materia de 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 efectivas para facilitar la transición al mercado laboral. El resultado de ello se refleja en las tasas de desempleo e informalidad. El sistema educativo actual, sobre todo las escuelas públicas, no brindan a los jóvenes las competencias socioemocionales requeridas por el mercado de trabajo. Las altas tasas de deserción escolar, aún en los últimos años de escolaridad, suman a la desarticulación que hay entre las competencias que genera y fortalece la escuela secundaria vis a vis las necesidades del mercado laboral.

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; 4,760 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”.

Gráfico 1. Desglose de beneficiarios



- 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). Forge ya ha realizado varias misiones de análisis a México, reuniéndose con funcionarios del sector público y privado para evaluar la factibilidad de una potencial expansión a este país. La apertura de oficinas y selección de personal en México está en curso. México resulta atractivo ya que brinda la posibilidad de trabajar con un volumen significativo de jóvenes, y aportará características de los jóvenes y del sector productivo que enriquecerán el modelo regional.
- 1.12 Serán también beneficiarios directos 600 empresas del sector privado (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 (que paguen 100% en blanco y den 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 Será 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 y mejorar su transición escuela-trabajo; 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 Vinculo a la Agenda. El proyecto se enmarca en el Acceso a mercados y capacidades del FOMIN, en los siguientes pilares de la Agenda de jóvenes: (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 en 4 países, proponiendo un esfuerzo compartido entre el sector público (escuelas), 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 existe una común visión estratégica en lo que refiere a: alianzas público-privadas; necesaria calidad de las prestaciones a escala; compromiso del sector empresarial; y replicabilidad y/o escalabilidad del modelo; (ii) innovación: La ejecución de este modelo a nivel regional permitirá dar impulso a la red de empresas de calidad (pequeñas, medianas y grandes, comprometidas con el empleo juvenil). Se buscará sumar a más empresas que ya han demostrado mayor compromiso en programas del FOMIN; y (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. 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 tanto, 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 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 la Unidad de Mercados Laborales y de Seguridad Social (LMK) del Banco 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 una metodología efectiva de apoyo a la transición de escuela-trabajo formal para jóvenes pobres y vulnerables aplicado y validado a nivel regional.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

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

1. Convocatoria: Los estudiantes son convocados mediante actividades de difusión que se realiza en alianza con escuelas secundarias públicas. Se invita a los jóvenes a participar en charlas informativas sobre el programa y los interesados en participar se pueden inscribir ahí mismo. 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 priorización 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).

2. Formación: Durante el primer año del programa, 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. 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 son innovadores, siguiendo las mejores prácticas del nivel 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 se brinda en contra-horario a la escuela, y 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: Durante el segundo año del programa, una vez que los jóvenes han concluido sus estudios secundarios y aprobado la formación brindada por Forge, comienza el proceso de acompañamiento (con tutorías periódicas) para la inserción laboral en empleos decentes, 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 es facilitada por la Red de Empresas de Calidad de Forge (los jóvenes se presentan a los procesos de búsqueda de personal). Una vez que estos se encuentran en el puesto de trabajo, el joven es acompañado durante el primer año de trabajo por un mentor contratado por Forge. La mentoría se dicta en forma grupal, una vez por mes y su aprobación 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 y origen de capital, 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. 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. Las empresas continúan realizando búsquedas externas, si bien reconocen que los jóvenes “Forge” muestran un diferencial respecto al resto de los convocados. Estas señalan que su demanda de mano de obra

para empleos de baja calificación no está cubierta, 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. Se 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 transversaliza género en una metodología de transición escuela trabajo, para aumentar la terminalidad escolar de los hombres y la inserción laboral de las mujeres.

C. Componentes

- 2.7 El proyecto está estructurado en cuatro componentes.

Componente I: Fortalecimiento del modelo “Formación y Trabajo” a nivel regional. (FOMIN: US\$543,600; Contraparte: US\$412,767).

- 2.8 El objetivo de este componente es desarrollar y/o fortalecer las herramientas necesarias para expandir el modelo a nivel regional, y las capacidades de Forge para su implementación. Este componente se ejecutará desde el capítulo regional.
- 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) perfeccionar sus sistemas de monitoreo y evaluación y administrativos; (ii) ser sistematizado para facilitar la expansión, y evaluado en forma rigurosa; (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 técnicos-operativos; y (iv) dar visibilidad al modelo y compartir sus aprendizajes y el conocimiento generado.
- 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 (deseable) en forma sencilla. Se montará este sistema ajustado en una plataforma online que pueda ser accesible desde los países, se constituya en una herramienta valiosa de gestión a nivel local, y permita agregabilidad a nivel regional⁵; (ii) Desarrollo de un sistema de uno 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 al momento, 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

⁵ 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.

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 currículas básicas y comunes, susceptibles de ser adaptadas 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 y (v) fortalecimiento de estándares de calidad y certificación NEO, en el marco de NEO, FORGE aplicará sus estándares de calidad, realizando los procesos de evaluación y certificación previstos en la operación (RG-M1210).; (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.

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

- 2.11 El objetivo de este componente es realizar la formación laboral de los jóvenes e insertarlos en empleos de calidad.
- 2.12 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 escolar 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.
- 2.13 Las actividades de este componente son las previstas en la descripción del modelo, en el párrafo 2.2 de este documento: convocatoria, dictado de clases (100 hs de formación humanística, 100 hs de formación técnica y 50 hs de tutoría); inserción laboral y acompañamiento, y 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\$160.667; Contraparte: US\$50.556).

- 2.14 . 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 integrantes de diverso tamaño y origen de capital, que se espera expandir a 600.

- 2.15 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, sino también generar acciones bajo el nombre de la Red para incidir en la temática.
- 2.16 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.
- 2.17 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).

- 2.18 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.
- 2.19 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.
- 2.20 A los efectos de poder satisfacer las necesidades de conocimiento de estas audiencias se prevé: (i) 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 (ii) 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, la que contiene información básica sobre el proyecto, sus desafíos, estrategia de intervención y resultados.
- 2.21 Al formar parte del programa NEO, se espera que los conocimientos generados en materia de calidad, escala, y conformación de la red de empresas sean intercambiados entre socios NEO. 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.

- 2.22 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

- 2.23 El Proyecto contará una unidad ejecutora en cada país, respetando la estructura de administración actual que tiene Forge. La Coordinación Regional estará a cargo de la Sede Forge de Uruguay. Cada unidad ejecutora reportará a la Representación del BID correspondiente en el país.
- 2.24 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.
- 2.25 A nivel de local 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.

E. Sostenibilidad

- 2.26 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.
- 2.27 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

- 2.28 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.
- 2.29 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 la currícula y ofrecer a sus empleados como mentores, mientras que los educadores pueden tener a sus estudiantes trabajando en las empresas.
- 2.30 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.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.31 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 privado. Asimismo, aportará a través de NEO la experiencia que se viene desarrollando para trabajo a escala. Las metodologías, lecciones aprendidas, y materiales de NEO serán aporte que el FOMIN canalizará a este proyecto.. 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.
- 2.32 Asimismo, El FOMIN aportará metodologías de evaluación (indicadores de agenda y evaluación de impacto) y, a través de la propia estrategia de conocimiento de la agenda Juventud y Empleo, donde una gran parte de los conocimientos ya existentes, y otros que se están generando para cerrar brechas son aportes hacia los ejecutores.
- 2.33 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 sistematizadas a nivel regional, ni evaluar el impacto de la metodología de manera rigurosa y perfeccionarla.

H. Resultado del Proyecto

- 2.34 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) 70% jóvenes que ingresan al mercado laboral continúan al cabo de 6 meses; (iii) 70% jóvenes de jóvenes que finalizan capacitación entran al empleo formal a través de Forge; (iv) 80% 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

- 2.35 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

- 2.36 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). 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.
- 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

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$7,868,377, de los cuales US\$ 1,803,719 (23%) serán aportados por el FOMIN y US\$6,064,58 (77%) por Fundación Forge. El período de ejecución será de 48 meses y período de desembolsos será 52 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Fortalecimiento del modelo "Formación y Trabajo" a nivel regional.	543,600	412,767	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.	160,667	50,556	211,222
Componente 4: Gestión de conocimiento y estrategia de comunicación	76,000	252,349	328,349
Componentes de Ejecución y Supervisión			
Coordinación	178,762	1,168,276	1,347,038
Evaluación	60,000		60,000
Sub-total	1,594,018	6,064,658	7,658,676
% of Financiamiento (gran total)	23%	77%	
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%)	79,701		79,701
Cuenta de Agenda	20,000		20,000
Gran Total	1,803,719	6,064,658	7,868,377

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Fundación Forge⁶ será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio 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, con 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 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. Se sustenta con el aporte de donantes particulares y empresas que operan en la región. Esto constituye una ventaja dado que conoce la idiosincrasia de empresarios locales, y la situación de los jóvenes desaventajados de los países donde trabaja.

⁶ Forge- en castellano significa Forjar (por Forjar futuro).

- 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 *Debilidades de la agencia ejecutora:* Forge mantiene su capacidad de gestión en los países, a la vez que expande operaciones a un cuarto país. Se considera que este riesgo es medio. A través del DNA, se buscara evaluar mejor el riesgo en cada país, y la necesidad de incluir actividades de fortalecimiento que permitan a la Fundación expandirse sin perder la actual calidad de su trabajo.
- 6.2 *Riesgos 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.

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.