Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Sistema sostenible para la formación e inserción laboral de jóvenes

Nro. Proyecto: NI-M1018 - Nro. Operación: ATN/ME-12287-NI

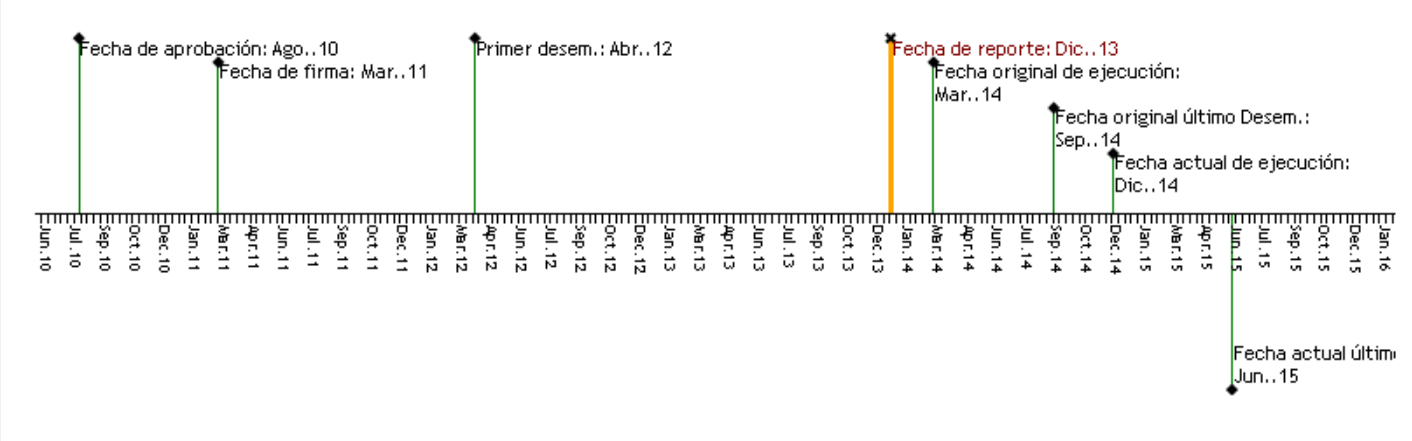
Resultado: Diseñar e implementar un sistema sostenible de capacitación e inserción laboral con participación de empresas y centros de formación.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
NICARAGUA	NICARAGUA	WSD - Desarrollo de habilidades laborales	LTRP - Programas de capacitación laboral

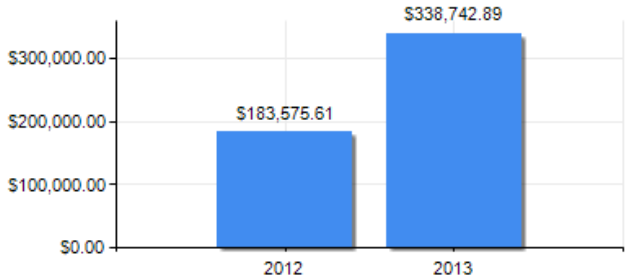
Agencia Ejecutora: Comision Nacional de Zonas Francas

Líder equipo de diseño: Buenadicha, Cesar M.
Líder equipo de supervisión: Sanchez, Ana Cecilia

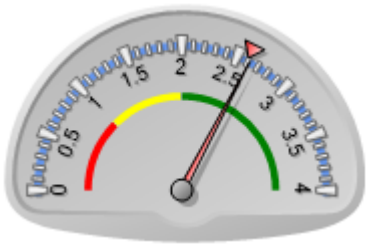
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



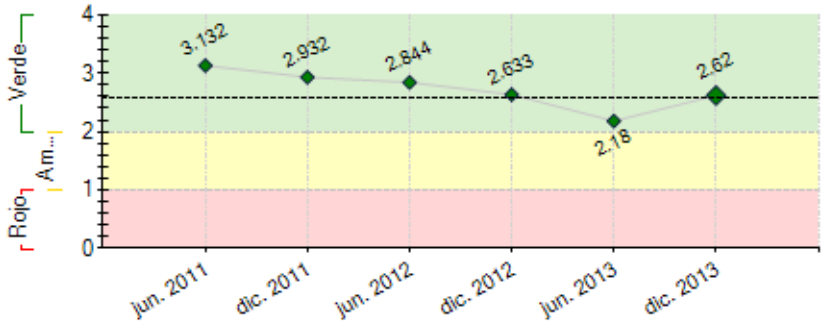
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.62
Promedio FOMIN: 2.595

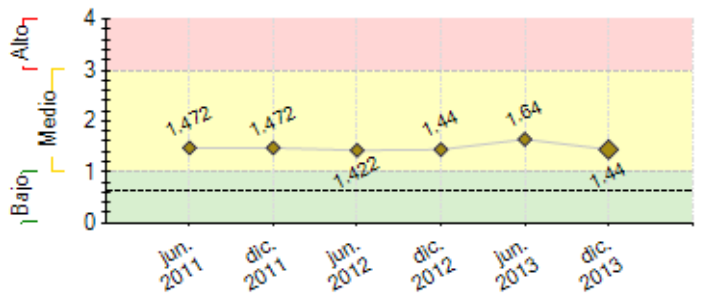


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.621

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Cumplidos Hitos 0,1,2,3,4,5,6,7,8. Firmado convenio CNZF-MHCP. Extendido plazo ejecución a 45 y último desembolso a 51 meses. 7 CFI+3 empresas/BPO acreditadas, currículo diseñado conjuntamente con actores claves. Esquema de financiamiento y SME funcionando. 97% retención en cursos, otorgado U$66,445 en créditos a 83 jóvenes. CFI iniciaron cursos una vez disponible el financiamiento, logrado en julio 2013. Proceso de ubicación en los cursos requirió más tiempo al planificado, se realizaron reuniones con CFI y BPO para agilizar el proceso de convocatoria a los cursos y lograr mayor información de reclutamiento para jóvenes. Riesgos i) empresas no contratan egresados de cursos; se solicitará a empresas mayor involucramiento en selección de jóvenes para ingresar a cursos, ii) test de ubicación no mide 4 habilidades del idioma (sólo comprensión y lectura), lo que podría estar ocasionando inadecuada selección de jóvenes; se diseñará examen integral con aportes de actores claves, iii)capacidad y cantidad profesores de inglés insuficiente para asegurar calidad; se realizarán capacitaciones con apoyo de las empresas para elevar calidad en los cursos. Las perspectivas del proyecto se consideran medianamente optimista, ya que el compromiso de empresas está limitado a sus políticas de reclutamiento y contratación, aspectos que no pueden ser modificados por el proyecto ni por los contrapartes de las empresas, por su carácter internacional y calidad que deben asegurar a sus clientes

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El resumen expresa muy bien los resultados acumulados y los desafíos ctuales del proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Lanzamiento oficial del proyecto presidido por Representante BID y Secretario Técnico CNZF, >100 invitados, cobertura amplia de medios escritos y televisivos nacionales. 12 cursos desarrollados en 6 CFI, 48% nivel avanzado, 52% nivel intermedio, retención de 97,5%. Se recibieron 323 solicitudes de inserción al sistema, 147 de los aprobados solicitaron crédito a través del proyecto, otorgando U$66,445 en créditos a 83 jóvenes. Nuevo CFI (Wall Street English) integrado al sistema, totalizando 7. Desarrollado taller de intercambio con 20 profesores y directores de los CFI, confirmando validez del currículo, así como la necesidad de ajustes para mejorarlo. Evaluación de los cursos está siendo realizada por especialista con al acompañamiento de entrenadores de las empresas BPO. El reclutamiento de empresas ha sido bajo (46%), problema principalmente presentado en SITEL, este dato surgió en 3ra semana de diciembre. Prioridades próximo período: encontrar alternativas para jóvenes con deudas y que no fueron contratados, introducir mejoras al currículo e involucrar a las empresas en la ubicación de jóvenes en el nivel correcto de los cursos. También se revisará y harán ajustes al proyecto sobre la base del contexto de la industria y de la realidad del proyecto. Hitos a cumplir: i) implementación de ajustes al currículo, ii) cantidad de créditos otorgados

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Diseñar e implementar un sistema sostenible de capacitación e inserción laboral con participación de empresas y centros de formación.	**R.1**	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de jóvenes capacitados.	0				600 Dic. 2014	0	
	R.2	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Porcentaje de los jóvenes formados cuentan con un contrato de trabajo en la industria de servicios tercerizados.	0				80 Dic. 2014	0	
	R.3	A l finalizar la ejecucion del proyecto: Porcentaje del incremento (en promedio) del salario de los jóvenes con empleo previo.	0				50 Dic. 2014	0	
	R.4	Al finalizar la ejecucion del proyecto: El saldo final en balance del fondo es el 50% del fondo inicial.	0				50 Dic. 2014	0	
	R.5	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Porcentaje de los jóvenes capacitados que son mujeres.	0				40 Dic. 2014	0	
Componente 1: Articulación institucional, promoción del mecanismo y procesos de inclusión social de los jóvenes **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Al final de la ejecucion del proyecto: Empresas integradas al mecanismo de financiamiento.	0	3 Jun. 2013			4 Dic. 2014	3 Oct. 2013	
	C1.I2	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Centros de formación integradas al mecanismo de financiamiento.	0	2 Jun. 2013			3 Dic. 2014	5 Jul. 2013	
	C1.I3	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de solicitudes para participar en el mecanismo recibidas a través de los diferentes mecanismos de promoción.	0	750 Dic. 2013			1500 Dic. 2014	323 Dic. 2013	Atrasado
	C1.I4	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Porcentaje menor al promedio de la industria en cuanto a rotación de los jóvenes participantes del programa, mostrándose un efecto positivo tanto para los jóvenes como para las empresas.	0				30 Dic. 2014		

Componente 2: Desarrollo de currícula formativa, selección y formación integral en base a estándares de industria **Peso:** 8% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Al final de la ejecucion del proyecto: Porcentaje promedio del índice de retencion de los jóvenes durante la capacitación.	50 Mar. 2011	75 Dic. 2013			80 Dic. 2014	97.5 Dic. 2013	Atrasado
	C2.I2	Al final de la ejecucion del proyecto: Porcentaje de los jóvenes formados superan las pruebas de selección de las empresas.	0	75 Dic. 2013			80 Dic. 2014	46 Dic. 2013	Atrasado
	C2.I3	Al final de la ejecucion del proyecto: Porcentage promedio máximo de los jóvenes se incorporan al producto A.	80 Mar. 2011	60 Dic. 2013			40 Dic. 2014	48 Dic. 2013	
	C2.I4	Al final de la ejecucion del proyecto: Porcentage promedio minimo de los jóvenes se incorporan al producto B.	0	40 Dic. 2013			60 Dic. 2014	52 Dic. 2013	
Componente 3: Diseño e implementación de un mecanismo para el financiación de la formación **Peso:** 62% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	A los 27 meses de ejecucion del proyecto: Definido mecanismo de funcionamiento y se cuenta con los instrumentos requeridos para ello.					Jun. 2013	Si Jun. 2013	
	C3.I2	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Monto minimo en US$, de créditos que el fondo ha otorgado.	0	100000 Dic. 2013			700000 Dic. 2014	66445 Dic. 2013	Atrasado
Componente 4: Sistematización, difusión, evaluación y propuestas de réplica y escalamiento **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de revistas de negocio y medios especializados que difunden el modelo.	0	1 Dic. 2012	4 Dic. 2013		10 Dic. 2014	4 Nov. 2013	Finalizado
	C4.I2	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de potenciales inversores en la industria a los que el modelo ha sido presentado.	0				5 Dic. 2014		
	C4.I3	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de eventos nacionales a los que la CNZF presenta los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	0	1 Dic. 2013			3 Dic. 2014	1 Jul. 2013	Finalizado
	C4.I4	Al finalizar la ejecucion del proyecto: Número de eventos a nivel de región a los que la CNZF presenta los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	0	1 Jun. 2014			2 Dic. 2014		

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	[*] Hito No. 1: Comité Asesor Constituido.	1	Mar. 2012	1	Feb. 2012	Logrado
H0	[*] Condiciones previas	4	Mar. 2012	4	Oct. 2011	Logrado
H2	[*] Hito No. 3: Asistente administrativo y Consultor Social contratados.	2	Jun. 2012	2	Jun. 2012	Logrado
H3	[*] Hito No. 2: Consultoría que diseñará la curricula para los CFI Contratada.	1	Jul. 2012	1	Jul. 2012	Logrado tarde
H4	[*] Hito No. 5: Esquema de Gestion y Administracion del Fondo aprobado por el Consejo Asesor del proyecto	1	Mar. 2013	1	Mar. 2013	Logrado
H5	[*] Hito No. 6: Curricula diseñada y aprobada y Centros de Formación de Inglés acreditados.	1	Mar. 2013	1	Mar. 2013	Logrado
H6	[*] Hito No. 4: Sistema de monitoreo diseñado y línea base levantada y registrada.	1	Mar. 2013	1	Mar. 2013	Logrado
H7	[*] Hito No. 7: Estrategia de difusión y promoción del programa diseñada y en implementación plena.	1	Jul. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H8	[*] Hito No. 8: Consultoría evaluadora de la calidad de los procesos formativos que brindan los CFI contratada.	1	Jul. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H10	[*] Hito No. 11: Implementadas plenamente en los CFI acreditados las recomendaciones emanadas de los dos informe finales de consultoría de las evaluaciones de calidad efectuadas a los procesos de formación.	1	Jun. 2014			
H11	[*] Hito No. 10: Créditos otorgados.	400	Jun. 2014			
H9	[*] Hito No. 9: Créditos otorgados.	250	Jul. 2014			
H12	[*] Hito No. 12: Documento de sistematización del sistema elaborado y aprobado.	1	Dic. 2014			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Otros, cuáles?: Cambios en el mercado de la industria de BPO

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La industria de BPO no mantiene un crecimiento estable.	Medio	Aunque este riesgo no puede ser mitigado directamente por el proyecto, la Agencia Ejecutora deberá monitorear muy de cerca el desarrollo de las condiciones que le permiten al país ofrecer ventajas competitivas para la Industria de BPO.	Invitado Proyecto
2. Los procesos de selección no consiguen atraer jóvenes con el perfil requerido tanto técnico como social.	Medio	La Agencia Ejecutora en alianza con la Empresa Administradora del Fondo dará estrecho seguimiento al perfil socioeconómico de los jóvenes beneficiarios del programa y ajustará la estrategia de comunicación y los medios, a fin de atraer aquellos que cumplen con los criterios de selección definidos y que se incorporan en el Reglamento Operativo del proyecto.	Coordinador del proyecto
3. No se consolidan las capacidades técnicas para la formación en inglés conforme los requerimientos de la industria de BPO.	Bajo	Se establecerán criterios y condiciones para la acreditación de los Centros de Formación de Inglés (CFI), de tal forma que se asegure que la oferta responde a los requerimientos de las Empresas BPO y se contratará una consultoría para evaluar, en distintos momentos de la ejecución del proyecto, la calidad de los procesos formativos que brindan las CFI.	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Baja demanda de la empresas de BPO, como resultado de cambios en el mercado internacional de la industria.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El nivel de contratación de egresados de los cursos ha sido bajo (diciembre 2013), las empresas aducen nivel de inglés no acorde a sus requerimientos, lo cual pone en riesgo la sostenibilidad del proyecto. El costo de los cursos no representa mayor dificultad gracias a la disponibilidad del financiamiento, sin embargo, algunos jóvenes no pueden llenar requisito de garantía bancaria. El bajo nivel de inglés de los jóvenes que solicitan ingresar al sistema reduce la masa crítica, algunos CFI afirman tener muchos interesados pero pocos con el nivel suficiente para entrar al curso diseñado. En el próximo periodo, además de realizar ajustes al currículo, se invitarán a las empresas a que participen más directo en el proceso de aplicación del test-ubicación en los cursos, para ayudar a CFI en mejor selección de jóvenes con potencial de alcanzar nivel requerido por BPO y con ello reducir el riesgo de no reclutamiento. Se está evaluando desempeño de CFI en la implementación de cursos, con lo cual se ajustará el currículo, con apoyo de BPO. Esta situación obliga al proyecto encontrar soluciones favorables a los beneficiarios pero que no calificaron en ninguna BPO en el periodo 2013

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Para ser contratado en una de estas empresas, al igual que en cualquier otra industria, los candidatos deben cumplir con criterios de selección acorde al puesto para el que aplican, tales como: conocimientos de computación, destrezas para hablar y establecer dialogo por teléfono, realizar cálculos básicos mentales con rapidez, comprensión de varios acentos y ritmo de hablar del cliente (diferentes regiones del EEUU), entre otras. Estos criterios no forman parte del proceso de selección de los jóvenes al momento de aplicar al Test de ubicación en los cursos, por lo que es una limitante que deberá promovida por el proyecto y atendida de manera conjunta entre las empresas BPO y CFI, para asegurar mayor certeza de aceptación de estudiantes	Risk	Coronel, Alfredo
2. La disponibilidad de profesores capacitados para impartir los cursos diseñados por el proyecto se dio por hecho, sin prever que en este grupo existen debilidades y rotación de personal. Únicamente se contempló taller de capacitación sobre el currículo formativo. Las limitantes tienen diferentes índoles, como son: profesores con amplia experiencia en la enseñanza de inglés pero empíricos (profesionales no graduados como profesores de inglés), cuyo idioma natal es español, pocos conocen la industria BPO desde adentro. Se realizaron esfuerzos con las empresas para superar estas debilidades, por ejemplo: taller de actualización de idioma, visitas guiadas a las empresas y observación in situ de actividades de entrenamiento directo en las empresas. No obstante la rotación de profesores y contratación de nuevos obliga a un plan de capacitación permanente en un proceso de mediano plazo, lo cual deberá ser acordado entre las empresas y los CFI de cara a la sostenibilidad y calidad del sistema.	Implementation	Coronel, Alfredo
3. Los BPO manifiestan total respaldo al proyecto, materializado en la firma de sendos convenios de colaboración, pero en la práctica este interés tiene limitantes que no se previeron en la ejecución del proyecto, siendo el más importante: diferentes niveles de exigencia en el dominio del idioma. Se asumió que al ser el mismo mercado (EEUU), los egresados tendrían la opción de elegir el BPO de su conveniencia, cumpliendo con proceso de reclutamiento, no obstante, en la realidad unos han sido rechazados en una empresa y contratados en otra, lo que demuestra que los niveles de exigencia, aunque sea para el mismo mercado. Esta situación dificulta alcanzar un estándar en los cursos que logre egresados con niveles óptimos para cualquiera de los BPO. Aunque las empresas participaron y aportaron en proceso de diseño del currículo formativo, al parecer no fue suficiente. Los BPO deberán involucrarse en proceso de selección y ubicación en los cursos, para reducir riesgo que no sean reclutados.	Implementation	Coronel, Alfredo