



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL) ENERO 2015 - JUNIO 2015

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Nro. Proyecto: NI-M1018 - Proyecto No.: ATN/ME-12287-NI

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

**País Administrador**

NICARAGUA

**País Beneficiario**

NICARAGUA

**Grupo**

WSD - Desarrollo de habilidades laborales

**Subgrupo**

LTRP - Programas de capacitación laboral

**Agencia Ejecutora:**

Comision Nacional de Zonas Francas

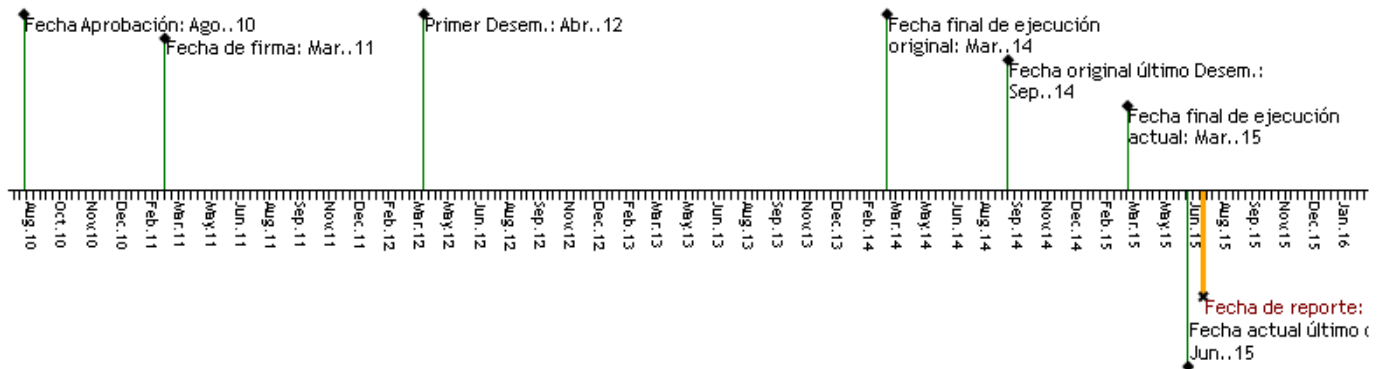
**Líder equipo de diseño:**

CÉSAR BUENADICHA

**Líder equipo de supervisión:**

ANA CECILIA SANCHEZ

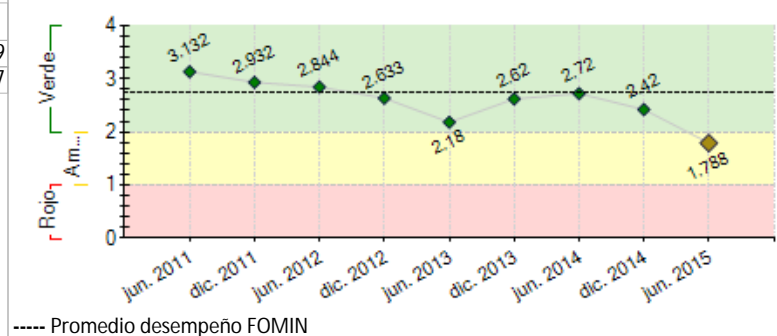
## CICLO DEL PROYECTO



## RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$810,000.00	\$110,957.01	\$699,042.99
Contrapartida	\$341,800.00	\$0.00	\$318,815.77

## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

### Desempeño del proyecto una vez terminado

El sistema ha sido validado, instalado y está funcionando bajo la dirección y coordinación de la CNZF. 3 BPO (SITEL, CONVERGYS, ACCEDO) y 4 CFI (UTM, KU, CCNN, WSE) participan en el sistema. BANPRO administra el fondo de crédito. 156 jóvenes capacitados = 26% de la meta prevista, con un 61% de contratación, inferior al 80% esperado. El salario se elevó más del 100% (promedio) debido a que > 80% de los jóvenes eran desempleados (sin salario previo), > 42% son mujeres. El fondo de crédito colocó 35.5% del total. > 500 jóvenes se presentaron a las pruebas de ubicación. Se conformó un Comité Asesor del Proyecto con participación de las empresas, los CFI, la Agencia Ejecutora y FOMI, se diseñaron, validaron y se ajustaron dos currículos formativos para el perfeccionamiento del inglés, con retroalimentación de los BPO y de los CFI, se estableció un sistema de exámenes estandarizados para la prueba de ingreso y egreso. Funciona un sistema de financiamiento en condiciones adecuadas (blandas). Se capacitaron a 21 profesores de inglés en base al currículo formativo diseñado. Al inicio del proyecto el bajo nivel de confianza entre los actores principales (CFI-BPO) dificultó el dialogo franco, esto fue mejorando con diversas sesiones de trabajos conjuntas en la que CFI expresan lo que requieren de los BPO para adecuar sus sistemas de enseñanza, así como la apertura de 2 BPO (SITEL y CONVERGYS) hacia los CFI. El mayor riesgo, mismo que no ha sido superado, es que el proceso no logra atraer jóvenes con el perfil requerido, tanto técnico como social, lo que dificulta una mayor cobertura de la oportunidad que este sistema formativo ofrece. Durante la implementación los BPO elevaron el nivel requerido de inglés dificultando la contratación de los primeros egresados, se logró que BPO se involucren directamente en el proceso de formación y en la evaluación periódica. El sistema podrá ser sostenible en la medida que los BPO adapten el modelo desarrollado entre la UTM y SITEL, mediante la colaboración y compromisos bilaterales en la que ambas entidades participan directamente en el proceso formativo, otorgan becas y se adecuan las metodologías acorde a los requerimientos de la empresa. El proyecto ha promovido y ha convocado a reuniones bilaterales entre las empresas y los CFI, lo cual requiere de tiempo y persistencia por parte de los CFI para alcanzar mayores niveles de confianza.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El propósito que se planteó el proyecto fue alcanzado por el organismo ejecutor, quien hoy día cuenta con un sistema de formación continua e inserción laboral para jóvenes en pleno funcionamiento. Asimismo, metas como (i) el incremento promedio de ingresos de los jóvenes contratados (ii) porcentaje de participación de mujeres, (iii) Empresas integradas al sistemas (iv) Centros de Formación ofertando los cursos y (v) porcentaje de retención de los cursos de formación (iv) superaron las metas planteadas. No obstante el número de jóvenes capacitados y con contrato; así como el monto mínimo de créditos otorgados no fueron alcanzadas sobre todo por los siguientes razones:

Para el diseño de proyectos cuyo objetivo es el desarrollo de capacidades para el empleo es necesario **contar previamente con un diagnóstico de línea de base**, que permita definir claramente el nivel de las capacidades que se pretenden desarrollar y por ende, establecer las bases conceptuales metodológicas y plazos apropiados y plantear metas realistas. Puede ser una medición aleatoria pero precisa y técnicamente rigurosa. La falta de este diagnóstico, fue sin lugar a dudas el problema de fondo en la gestión del proyecto, que afectó el alcance de número de beneficiarios esperados.

- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
- Proyectos de formación para el empleo, que implementarán metodologías innovadoras que hay que validar, **requieren de plazos de tiempo mayores que otros sectores**, aun siendo implementados a nivel piloto, para poder abordar con plazos razonables la elaboración de los programas de formación, el entrenamiento del personal docente, realizar la validación en ejercicios pilotos en empresas o instituciones de formación escogidas con cautela, dispuestas en invertir en ello, y su posterior expansión a la población beneficiaria ya más definida. Una duración de 60 meses sería más adecuado que los 36 inicialmente otorgados.
- Si la estrategia corporativa o institucional del organismo ejecutor de proyectos como el que nos ocupa, no está centrada en la formación de recurso humano, en la etapa de diseño **debe contemplarse la participación de la entidad pública/privada rectora del tipo formación que abordará el proyecto**; a fin de contar con actores especializados en el tema, que brinden al proyecto orientación, asesoría y retroalimentación especializada y temprana, que reduzca los riesgos de fracaso técnico del mismo.
- Para la implementación de metodologías innovadoras de formación, cuya efectividad pedagógica y validez como medio de inserción laboral está sujeto a validación, **deben a nivel piloto asumir los costos de participación de los primeros beneficiarios, a fin de no trasladar todo el riesgo a los más desfavorecidos**. Una vez validado el sistema echar a andar los instrumentos de financiamiento reembolsable, cuya validez para facilitar el acceso a formación ocupacional ya ha sido comprobada.

#### Evaluación final

El sistema de formación e inserción laboral de los jóvenes está implementado y está funcionando con sus componentes (a) marco institucional para la actuación de los participantes institucionales; (b) Los currículos para los niveles intermedio y avanzado están en uso por parte de los profesores entrenados de los CFI; (c) El fondo de fideicomiso operado por Banpro está funcionando y (d) se realizaron las acciones pertinentes para dar a conocer el sistema a nivel nacional.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39985598>

### SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje	
<b>Propósito:</b> Diseñar e implementar un sistema sostenible de capacitación e inserción laboral con participación de empresas y centros de formación.  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	R.1	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de jóvenes capacitados.	0	600	156	0 %
	R.2	Al finalizar la ejecución del proyecto: Porcentaje de los jóvenes formados cuentan con un contrato de trabajo en la industria de servicios tercerizados.	0	80	61	0 %
	R.3	A l finalizar la ejecución del proyecto: Porcentaje del incremento (en promedio) del salario de los jóvenes con empleo previo.	0	50	161	0 %
	R.4	Al finalizar la ejecución del proyecto: El saldo final en balance del fondo es el 50% del fondo inicial.	0	50	35.5	0 %
	R.5	Al finalizar la ejecución del proyecto: Porcentaje de los jóvenes capacitados que son mujeres.	0	40	48	0 %
<b>Componente 1:</b> Articulación	C1.1	Al final de la ejecución del proyecto: Empresas integradas al mecanismo de financiamiento.	0	4	3	0 %

institucional, promoción del mecanismo y procesos de inclusión social de los jóvenes  <b>Peso:</b> 25%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.12	Al finalizar la ejecución del proyecto: Centros de formación integradas al mecanismo de financiamiento.	0	3	5	0 %
	C1.13	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de solicitudes para participar en el mecanismo recibidas a través de los diferentes mecanismos de promoción.	0	750	499	0 %
	C1.14	Al finalizar la ejecución 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	25	0 %
<b>Componente 2:</b> Desarrollo de currícula formativa, selección y formación integral en base a estándares de industria  <b>Peso:</b> 8%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11	Al final de la ejecución del proyecto: Porcentaje promedio del índice de retención de los jóvenes durante la capacitación.	50	80	97	0 %
	C2.12	Al final de la ejecución del proyecto: Porcentaje de los jóvenes formados superan las pruebas de selección de las empresas.	0	80	61	0 %
	C2.13	Al final de la ejecución del proyecto: Porcentaje promedio máximo de los jóvenes se incorporan al producto A.	80	40	26	0 %
	C2.14	Al final de la ejecución del proyecto: Porcentaje promedio mínimo de los jóvenes se incorporan al producto B.	0	60	74	0 %
<b>Componente 3:</b> Diseño e implementación de un mecanismo para el financiamiento de la formación  <b>Peso:</b> 62%  <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11	A los 27 meses de ejecución del proyecto: Definido mecanismo de funcionamiento y se cuenta con los instrumentos requeridos para ello.			SI	0 %
	C3.12	Al finalizar la ejecución del proyecto: Monto mínimo en US\$, de créditos que el fondo ha otorgado.	0	350000	129785	0 %
<b>Componente 4:</b> Sistematización, difusión, evaluación y propuestas de réplica y escalamiento  <b>Peso:</b> 5%  <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C4.11	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de revistas de negocio y medios especializados que difunden el modelo.	0	6	6	0 %
	C4.12	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de potenciales inversores en la industria a los que el modelo ha sido presentado.	0	5	4	0 %
	C4.13	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de eventos nacionales a los que la CNZF presenta los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	0	3	3	0 %
	C4.14	Al finalizar la ejecución del proyecto: Número de eventos a nivel de región a los que la CNZF presenta los resultados y lecciones aprendidas del proyecto.	0	1		0 %

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
-------	-------------	-------------------	---------	-----------------------	--------

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Diseño del proyecto/Componentes
- [X] Dificultades en adquisiciones
- [X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales
- [X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora
- [X] Otros, cuáles?: La falta de una línea de base sectorial

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

##### RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Los procesos de selección no consiguen atraer jóvenes con el perfil requerido tanto técnico como social.

**Nivel:** High

**Responsable:** Coordinador del proyecto

**Estado:** Vigente

**Comentarios:** El costo de aprender inglés en Nicaragua es alto, promedio US\$1.85/h, se requiere como mínimo 700hs para tener nivel básico, y en la medida que el curso es de perfeccionamiento el costo se eleva hasta US\$2.5-2.80/h, lo que hace a estos cursos poco atractivo para jóvenes de bajos ingresos, por tanto el financiamiento es indispensable. El proyecto no tiene otra forma de influir en el costo de los cursos debido a que es un asunto de cada CFI que invierte en tecnología y emplean sus mejores profesores. Para alcanzar el nivel de inglés requerido por las empresas se espera como mínimo 1500 horas de exposición continua al idioma (con base cero), y más de 500 horas partiendo de un nivel intermedio alto. La mayoría de los jóvenes que se interesaron por los cursos están en un nivel intermedio bajo. Se requiere de voluntad de los CFI para adecuar los costos a niveles más atractivos adecuados al grupo meta, o bien con sistema de pago diferenciado o adaptado al nivel de contratación por las empresas.

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** High **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 1 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 9

#### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

La sostenibilidad operativa, técnica y financiera del sistema de formación continua está garantizada con medidas tomadas por el ejecutor como: (i) delegación de las funciones de promoción e implementación del sistema a un equipo integrado por 4 personas, todos funcionarios permanentes del organismo ejecutor (ii) ha programado recursos en el presupuesto para garantizar los gastos operativos que requiere la continuidad de los servicios del programa y (iii) el organismo ejecutor continuará facilitando el financiamiento de los cursos y apoyando a los 4 centros de formación más activos durante la implementación piloto, así como aplicando las medidas necesarias para superar las debilidades que arrojó la evaluación

##### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

##### Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

La CNZF ha asumido con funcionarios de la institución el rol de promoción y facilitador para la implementación de los cursos, con la colaboración de los CFI y de los BPO. Se mantiene la disponibilidad del fondo de crédito para la capacitación. Se promueve el acercamiento directo y bilateral entre las empresas y los CFI, tomando como referencia el modelo desarrollado por SITEL y UTM, en la que ambas entidades han suscrito un convenio de cooperación asumiendo compromisos directos en la fase de formación de los jóvenes, que incluye el otorgamiento de becas a jóvenes que pasan el nivel intermedio, así como que la empresa asume la deuda bancaria si el joven se queda trabajando en ella, cumpliendo con los requisitos de reclutamiento. También se ha estado negociando con la Editorial Pierson la adaptación del examen Versant para sustituir CASAS como prueba de entrada y salida a los cursos. El Versant tiene como ventaja que es el mismo utilizado por los BPO en Nicaragua y otros países en proceso de reclutamiento nuevos talentos para las empresas. Queda en manos de los CFI establecer las condiciones de entrega y/o compra de los exámenes en condiciones que favorezcan al joven que se acerque

## SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

## Lecciones Aprendidas

1. La probabilidad de sostener y escalar esta iniciativa depende directamente del acercamiento y colaboración entre los CFI y los BPO desde la selección hasta el reclutamiento de los jóvenes, en la medida que cada actor llega a conocer más sobre la naturaleza del trabajo y procedimientos empleados por el otro, observándose al final del Proyecto que se ha logrado elevar la tasa de contratación. Al compartir las mismas preocupaciones por los jóvenes que habían contraído deudas y no fueron contratados, así como del mutuo interés de aumentar la oferta de mano de obra bilingüe, ha permitido establecer el tipo de colaboración que no pudo arraigarse antes. SITEL ahora comparte con la Universidad Thomas More el tiempo de sus entrenadores en el aula y en la preselección, y los CFI imparten clases remediales a los jóvenes que fueron rechazados por la empresa, sin costo, solo por la visión de los actores de aumentar la oferta de jóvenes con inglés aunque ello redujera la rentabilidad de los centros	Relative a Sustainability	Autor Coronel, Alfredo
2. Si bien es cierto que el Fondo de Crédito ha sido un elemento esencial para echar a andar el sistema formativo, factores socioeconómicos y culturales de la población meta dificultaron en muchos casos la matrícula y el lanzamiento de los cursos, en la medida que los jóvenes no encontraban a un fiador o por no estar familiarizados con los trámites bancarios no completaban rápidamente la documentación para el respectivo análisis de crédito. Estas dificultades fueron solventadas por algunos CFI asignando a una persona para dar apoyo a los estudiantes, en adición al acompañamiento que la consultora socio laboral les daba en el proceso.	Implementation	Coronel, Alfredo
3. El Proyecto ha sentado las bases para elevar el campo de juego de los actores con la adopción de estándares internacionales para medir de la manera más objetiva y calibrada posible las capacidades en inglés, tanto de los docentes como de los estudiantes, como resultado de los consensos que fueron derivándose del proceso de formulación del currículo. El ejercicio de aplicar el test TOEIC 880 puntos a los profesores puso de manifiesto que las capacidades docentes eran bajas, solo 11 de los 21 docentes evaluados superó el test, lo que fue afrontado con medidas de acompañamiento de los BPO y el consultor en el aula, así como con visitas periódicas a los call centers. Asimismo, las deficiencias en la dimensión oral del test CASAS fue progresivamente enfrentada con cambios en la metodología docente que privilegió la conversación y la comprensión oral con ejercicios de juegos de roles, simulación de llamadas y oratoria.	Implementation	Coronel, Alfredo
4. La conceptualización del Proyecto estuvo basada en unos supuestos muy optimistas y algunos criterios un tanto restrictivos cuando se fue confrontando el sistema diseñado con la realidad. La mayoría de los jóvenes que aplicaban a los cursos distaban mucho en su manejo del inglés del nivel de ubicación establecido, lo que comprometía la masa crítica deseada para suplir recurso humano a los BPO de acuerdo a sus demandas. El supuesto fue que en Nicaragua existía una oferta de jóvenes de bajos recursos con un nivel intermedio de inglés y que por ende un curso corto bastaría para llevarlos al nivel de entrada requerido por los BPO.	Design	Coronel, Alfredo
5. La capacidad de convocatoria de la CNZF y la coordinación de la UEP permitieron juntar a actores vitales para implementar la iniciativa, con sus intervenciones se pudo superar la desconfianza entre BPO y CFI que al inicio surgió por ser competidores en sus mercados. El diálogo resultante abrió cauces para comprender la visión de desarrollo implícita en el Proyecto, apreciar nuevas formas de operación alrededor del "nuevo producto" de inglés para call center y valorarlo como una iniciativa en la que todos los participantes ganan. La participación de un ente público fuerte fue una condición necesaria para articular actores y acercar sus posiciones e intereses. En tanto en el proyecto piloto, se ha hecho evidente que toma tiempo y una gran dosis de coordinación el pasar del primer encuentro de los actores hasta la estructuración de un lenguaje común y una sinergia de mutuo beneficio.	Implementation	Coronel, Alfredo
6. Este modelo de oferta formativa permitió construir un andamiaje institucional, operacional y metodológico, así como facilitar el diálogo entre los actores, que ha dado como resultado un sistema que ha conjuntado a los educadores y a las empresas alrededor de un modelo pedagógico que abre oportunidades laborales a los jóvenes de bajos ingresos. En tanto se trata de una iniciativa piloto que solamente ha tenido un año con ocho meses para poner a prueba los productos diseñados, como son el currículo, el esquema de financiamiento y el marco institucional, los resultados distan todavía de alcanzar los objetivos de matrícula, acceso a crédito y tasas de contratación. Sin embargo, la capacidad de convocatoria de la CNZF y el interés de los CFI y los BPO por perfeccionar el sistema han configurado un modelo de gestión del conocimiento que ha posibilitado identificar los factores restrictivos encontrados y la flexibilidad necesaria para adaptar la praxis a la realidad del contexto en que se ope	Sustainability	Coronel, Alfredo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Hoja de Proyecto y Video.

#### Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

## SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

01/JUL./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35232775]
01/JUL./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35232776]
01/JUL./2010	<a href="#">Memorando de Donantes</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=35232777]
24/NOV./2015	<a href="#">Informe de Evaluación Intermedia</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39985570]
24/NOV./2015	<a href="#">Informe de Evaluación Final</a>	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39985598]

[Ficha del proyecto](#)

http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=NI-M1018&lg=SP