

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES  
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

**REGIONAL**  
**(BRASIL, ECUADOR Y URUGUAY)**

**A GANAR (EN EL BRASIL, A VENCER): MODELO DE  
AMPLIACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES  
POR MEDIO DEL FÚTBOL Y OTROS DEPORTES DE EQUIPO**

**(TC-02-07-03-3)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Fabian Koss (EXR/SPE); Maritza Vela (FOMIN/OPS); Leonardo Da Silva (FOMIN/DEU); Hugo Estrázulas (COF/CUR); Gerardo Martínez (COF/CBR); Guillermo Arrivillaga (COF/CEC); David Tither (INT/RTC); Kevin McTigue (LEG) y Santiago Soler (FOMIN/OPS), Jefe de equipo.

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	3
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	6
IV.	COSTO Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO .....	9
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	13
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	13
VIII.	ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES .....	15

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Resumen del presupuesto
Anexo III	Cuadro de proyectos similares y afines del FOMIN y del Banco
Anexo IV	Informes de seguimiento del desempeño de proyecto

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

Documento I	Presupuesto detallado del proyecto
Documento II	Gráfico de Gantt
Documento III	Manual de operaciones
Documento IV	Términos de referencia para la unidad coordinadora y el personal principal del proyecto
Documento V	Términos de referencia para los consultores fundamentales
Documento VI	Términos de referencia para las juntas asesoras nacionales y la junta asesora internacional
Documento VII	Modelo de los convenios subsidiarios
Documento VIII	Estudios básicos sobre Brasil, Ecuador y Uruguay

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

AMEX	American Express
CIEE	Organización de empleo para jóvenes en el Brasil
CNN	Cable News Network
Partners	Partners of the Americas

## I. RESUMEN EJECUTIVO

### A GANAR (EN EL BRASIL, A VENCER): MODELO DE AMPLIACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES POR MEDIO DEL FÚTBOL Y OTROS DEPORTES DE EQUIPO

(TC-02-07-03-3)

**Beneficiarios:** Brasil, Ecuador y Uruguay

**Organismo ejecutor:** Partners of the Americas

**Beneficiarios directos:** Los beneficiarios directos del proyecto, o participantes en éste, serán jóvenes de 15 a 24 años de edad, de los tres países donde se llevará a cabo el proyecto, a saber Brasil, Ecuador y Uruguay, provenientes de entornos desfavorecidos en los que tropiezan con obstáculos sustanciales para su incorporación a la fuerza de trabajo. Esos jóvenes, empero, gracias a su experiencia como jugadores de fútbol o de otros deportes de equipo, poseen aptitudes especiales para capacitarse más eficazmente a fin de desenvolverse en el mercado de empleo. Las características concretas de los participantes variarán de un país a otro, de acuerdo con las necesidades y las evaluaciones locales. Se prevé que en el Uruguay los participantes provendrán de los semilleros del fútbol profesional, en el Ecuador de una mezcla de jóvenes de semilleros similares y de alumnos de bajos ingresos del sistema de enseñanza vocacional y en el Brasil de una combinación más amplia que incluirá atletas de los semilleros no profesionales de fútbol, fútbol de playa, voleibol, fútbol de salón, voleibol y disciplinas colectivas de atletismo y navegación. Para que pueda lograrse en cada país un efecto demostrativo, se ha previsto que el proyecto beneficie directamente a 1.750 jóvenes en el Brasil, 850 en el Ecuador y 530 en el Uruguay. Se estima, asimismo, que 60 empresas adoptarán o ampliarán el uso del régimen de jóvenes pasantes y que siete organizaciones de capacitación establecerán nuevos métodos de formación de jóvenes para su incorporación a la fuerza de trabajo.

<b>Costo y financiación del proyecto:</b>	Modalidad:	No reembolsable (Facilidad II)
	FOMIN	US\$3.626.171
	Partners of the Americas	<u>US\$2.378.400</u>
	<b>Total</b>	<b>US\$6.004.571</b>

<b>Objetivos y componentes:</b>	La <b>meta</b> de este proyecto es el mejoramiento de las perspectivas de empleo para los jóvenes y su <b>finalidad</b> es la configuración de un modelo viable de asociación que articule a participantes clave y use el fútbol y otros deportes de equipo como instrumentos para la consecución de esa meta. Esto se llevará a cabo merced a tres componentes, a saber: <b>Componente I</b> consistente en la configuración del modelo de asociación, la difusión del proyecto y el suministro de incentivos para la inversión de copatrocinadores en “A Ganar”; <b>Componente II</b> que brindará a los jóvenes aptitudes laborales básicas y enseñanza vocacional atenta a las demandas del mercado; y <b>Componente III</b> consistente en la creación de oportunidades para que los jóvenes apliquen sus aptitudes en una experiencia laboral.
<b>Cronograma de ejecución y desembolso:</b>	Ejecución: 42 meses Desembolso: 48 meses
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	<b>Elegibilidad parcial:</b> Hasta US\$30.000 de la donación del FOMIN estarán a disposición del organismo ejecutor para la contratación del director o la directora del proyecto, cuyos cometidos iniciales serán la asistencia para la selección de los coordinadores locales, la obtención de los convenios firmados con los organismos subejecutores en cada país y la contratación de consultor de evaluaciones, que definirá los indicadores básicos. <b>Condiciones previas al primer desembolso de cada proyecto de país:</b> el organismo ejecutor deberá presentar al Banco: i) la prueba de selección del coordinador local; y ii) el convenio firmado con el organismo subejecutor en cada país. <b>Condición especial de la ejecución:</b> dentro de los tres meses siguientes al primer desembolso de cada proyecto de país, deberá presentarse el plan de trabajo anual.
<b>Excepciones a la política del Banco:</b>	Ninguna.
<b>Coordinación con otros organismos oficiales de desarrollo:</b>	Al presente, no hay proyectos similares financiados por otros organismos de desarrollo. Durante la ejecución, el organismo ejecutor observará atentamente los proyectos que preparen otras instituciones de financiación.
<b>Examen medioambiental y social:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) examinó este documento el 16 de julio de 2004 y sus observaciones se incorporaron al documento (véase el párrafo 8.1) y se detallan en los archivos técnicos del proyecto.

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 En informes sectoriales y estudios de país concretos, se manifiesta que entre los jóvenes de Brasil, Ecuador y Uruguay es perceptible una ausencia de aptitudes básicas que sustenten sus perspectivas de empleo<sup>1</sup>, factor que contribuye a los índices de desempleo entre los jóvenes de 15 a 24 años de edad en cada país, a saber: 18% en el Brasil<sup>2</sup> (26% entre los pobres<sup>3</sup>), 29% en el Ecuador<sup>4</sup> y 34% en el Uruguay<sup>5</sup>. Las limitaciones en cuanto a las nociones básicas y técnicas necesarias para la obtención de empleo afectan al clima para los negocios y a las aspiraciones de trabajo de los jóvenes. Dirigentes empresariales de los sectores industrial, de servicios y de alta tecnología, señalan que la falta de esas nociones básicas constituye un obstáculo para la eficiencia y la competitividad. Concretamente, desde los graduados universitarios hasta jóvenes con una preparación académica mucho menor carecen de disciplina, responsabilidad, sentido de trabajo en equipo, comunicación y orientación hacia los resultados. La falta de aptitudes básicas para la obtención de empleo obedece a estos cuatro problemas relacionados entre sí: la ausencia de nociones básicas y técnicas entre los jóvenes (de 15 a 24 años de edad<sup>6</sup>); las escasas oportunidades de aplicación de las nociones (pasantías y otras experiencias laborales); las pocas asociaciones entre empresarios, instituciones de formación vocacional y reparticiones del gobierno para la creación de oportunidades prácticas; y la limitación de los recursos disponibles para hacer frente al problema. Como resultado de los cursillos con diseño participativo y de las consultas con dirigentes empresariales, juveniles y comunitarios, con la comunidad deportiva y con los gobiernos, es evidente que la falta de preparación de la juventud es un factor que limita la eficiencia y, en definitiva, la competitividad<sup>7</sup>. En cuanto a la formación profesional de los jóvenes, muchos programas de enseñanza técnica o universitaria tropiezan con dificultades al preparar a sus estudiantes para las nuevas exigencias del mercado debido, en parte, a la ausencia de relaciones firmes con las empresas de los sectores crecientes de la economía. Además, muchos programas no recurren a un asesoramiento profesional que pueda evaluar aptitudes, estimular a los jóvenes para que usen su capacidad y orientarlos para

---

<sup>1</sup> Definidas como aptitudes comunes a la mayoría de los empleos, a saber disciplina, sentido de trabajo en equipo, respeto, comunicación y orientación por resultados, que coadyuvan a la configuración de un empleo provechoso.

<sup>2</sup> Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2001.

<sup>3</sup> Instituto da Cidadania, 2003.

<sup>4</sup> “Pobreza, Empleo y Equidad en el Ecuador: Perspectivas para el Desarrollo Humano Sostenible”, Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas, Larea, Carlos y Sánchez, Jeannette. 2002.

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estadísticas, 2004.

<sup>6</sup> Consultas directas con empresas multinacionales y locales y con cámaras de comercio y de industrias, 2004.

<sup>7</sup> Cursillos organizados por el equipo de proyecto y representantes de Partners of the Americas.



que puedan satisfacer las demandas actuales y futuras del mercado. Los sectores crecientes del mercado son los servicios (incluyendo las pequeñas empresas), el turismo y la tecnología de información y comunicaciones.

- 2.2 En Brasil, Ecuador y Uruguay, los jóvenes encuentran barreras para poner en práctica sus aptitudes en un entorno laboral, lo cual les impide la aplicación de los conocimientos obtenidos. Mediante la aplicación de las enseñanzas recibidas, los jóvenes ponen a prueba sus aptitudes, experimentan con sus intereses y aprenden acerca de su ubicación en el mercado de trabajo. Sin embargo, la cultura de la mayoría de las empresas no fomenta las pasantías. Muchas hacen frente a problemas de espacio, supervisión y costos que limitan su interés en tal sentido y, además, los jóvenes tienen problemas de costos —muchos consideran que no pueden permitirse el desempeño de pasantías sin remuneración aunque éstas les sirvan para situarse en el mercado para el futuro.
- 2.3 Existen pocos modelos en los que los objetivos de las empresas, los gobiernos y las comunidades converjan en una asociación que pueda abordar el problema de las perspectivas de empleo para los jóvenes. Las oportunidades de cofinanciamiento o de multiplicación no son comunes y pocos donantes particulares aúnan sus esfuerzos. Dirigentes empresariales del Ecuador mencionaron la desconfianza en los acuerdos que no les confieren el control exclusivo y, por consiguiente, generalmente optan por emprender sus esfuerzos propios y aislados, a veces convencidos de que las ONG dilapidan los recursos y no rinden resultados. Los gobiernos, en especial los municipales, manifestaron interés pero los recursos discrecionales en efectivo son escasos y de allí su inclinación por el respaldo en especie. Finalmente, las ONG y las instituciones de formación tropiezan con problemas para la compilación y difusión de los resultados de sus esfuerzos, y esto limita sus posibilidades de atraer el respaldo de otros sectores.
- 2.4 Las inversiones actuales de gobiernos, donantes bilaterales y multilaterales, ONG y el sector privado, son insuficientes para conjurar el problema de la falta de perspectivas de empleo para los jóvenes. Los interesados provenientes de diversas disciplinas reconocen este problema y sus consecuencias en cuanto a delincuencia, consumo de drogas y alcohol y criminalidad. Sin embargo, a dichos interesados no se les brinda oportunidades para multiplicar sus recursos a fin de ampliar sus efectos tanto humanos como financieros. Como resultado, los esfuerzos actuales son insuficientes y el potencial sigue sin concretarse. La preocupación existe, especialmente cuando los interesados tienen oportunidad de sumar sus esfuerzos en torno a intereses comunes, pero esto no suele ocurrir de manera efectiva. Por consiguiente, sobre la base de la experiencia de Partners of

the Americas<sup>8</sup>, dentro del marco del proyecto se creará un modelo que articule a participantes clave y haga uso del fútbol y de otros deportes de equipo como instrumento para ampliar las perspectivas de empleo para los jóvenes. El proyecto se denomina *A Ganar* (en el Brasil *A Vencer*), con el doble sentido de reto y oportunidad para los jóvenes participantes.

- 2.5 **Justificación y adicionalidad del proyecto.** Se estima que la demanda de participación en este proyecto asciende a 650.000 jóvenes en Rio de Janeiro, Brasil, a 70.000 en Quito, Ecuador y a 2.000 en Montevideo, Uruguay<sup>9</sup>. Habida cuenta de la importante repercusión que puede tener la ampliación de las perspectivas de empleo para los jóvenes en las condiciones económicas y del mercado futuras en cada país (y más allá), la atención a este problema reviste suma prioridad para los gobiernos y para el sector privado. La adicionalidad del FOMIN es la configuración de un **modelo de asociación sostenible** que recurre al fútbol y a otros deportes de equipo como instrumento para mejorar las perspectivas de empleo de los jóvenes. El modelo usa a Partners of the Americas y a **ONG locales** de su red<sup>10</sup> en los tres países beneficiarios, como organismos subejecutores y se ha concebido con objeto de sensibilizar y movilizar a diversos sectores para que atiendan a las necesidades institucionales, técnicas y financieras del proyecto; brindar, por medio del fútbol y de otros deportes de equipo, perspectivas de empleo y formación técnica a los jóvenes; y ofrecer oportunidades para la aplicación práctica de las aptitudes laborales. En este sentido, la participación del FOMIN es decisiva para la configuración de un proyecto con orientación de mercado y repercusión nacional y regional, en el cual los activos y las aspiraciones de los interesados se unen para respaldar el modelo<sup>11</sup>.
- 2.6 El proyecto es congruente con la estrategia del Banco para el desarrollo de la capacidad productiva de la región y con su historial de trabajo con instituciones no gubernamentales y multilaterales, en materia de análisis, respaldo y promoción del empleo para los jóvenes. En el marco de esos esfuerzos se inscribieron la creación de BID JUVENTUD, en 1995 y el respaldo constante del BID a las iniciativas de empleo para los jóvenes. Ejemplos de éstas son *Entra 21* (un esfuerzo conjunto del FOMIN y la Fundación Internacional de la Juventud para la cofinanciación de iniciativas de empleos para jóvenes de la región en tecnología de información), *Junior Achievement* (una iniciativa sin fines de lucro, consistente en planes de enseñanza para jóvenes acerca de la economía y la forma de poner en

---

<sup>8</sup> Una organización sin fines de lucro, con 40 años de experiencia y con presencia en casi todos los países de América Latina y el Caribe.

<sup>9</sup> Informes de consultores relativos al Uruguay, que concentran estrictamente la población objetivo en los jóvenes de 15 a 24 años del sistema de semillero de la Asociación Uruguaya de Fútbol.

<sup>10</sup> Las ONG locales que formen parte de la red de Partners serán los organismos subejecutores del proyecto.

<sup>11</sup> El modelo será resultado de la articulación sistemática de los interesados, a saber empresas, fútbol (deportes de equipo), jóvenes, instituciones de capacitación y gobiernos, en torno a objetivos comunes.

marcha sus propias empresas), y *Creer para Crear* (una organización sin fines de lucro, establecida en el Perú, que ofrece capacitación y otras formas de asistencia a jóvenes empresarios). El proyecto “A Ganar” extrae enseñanzas de esas iniciativas.

- 2.7 El FOMIN es la fuente más apropiada para la financiación de esta operación porque el proyecto i) se concentra en el desarrollo del sector privado; ii) se encuadra dentro de la Ventanilla II del FOMIN, que respalda el desarrollo de la capacidad humana; iii) puede tener un efecto demostrativo en futuras iniciativas regionales similares; y iv) puede beneficiarse de la vasta experiencia del Banco y del FOMIN en materia de inversiones en capital humano, que enriquecerá el proceso y los resultados de la ejecución del proyecto.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 3.1 La **meta** de este proyecto es el mejoramiento de las perspectivas de empleo para los jóvenes<sup>12</sup> y su **finalidad** es la configuración de un modelo viable de asociación que articule a participantes clave<sup>13</sup> y use el fútbol y otros deportes de equipo como instrumentos para la consecución de esa meta<sup>14</sup>. Esto se llevará a cabo merced a tres componentes, a saber: a nivel local el **Componente I** aumentará el nivel de conciencia acerca del proyecto y el suministro de incentivos para la inversión de copatrocinadores en “A Ganar”; **Componente II** que brindará a los jóvenes nociones laborales básicas y enseñanza vocacional atenta a las demandas del mercado; y **Componente III** consistente en la creación de oportunidades para que los jóvenes apliquen sus aptitudes en una experiencia laboral. Estos componentes

---

<sup>12</sup> La concepción del proyecto se sustenta en la hipótesis de que el fútbol y otros deportes de equipo pueden servir como instrumento eficaz para atraer a múltiples interesados, incluyendo patrocinadores comerciales, para que respalden un modelo que usa los deportes de equipo como plataforma para impartir nociones básicas para la obtención de empleo, por ejemplo trabajo en equipo, disciplina, comunicación, responsabilidad y orientación por los resultados, para encauzar a los jóvenes hacia la formación vocacional orientada por la demanda y, eventualmente, una pasantía (o certificación de experiencia laboral).

<sup>13</sup> Partners invitará a representantes de los principales grupos de interesados a participar en las actividades de comités asesores y en la ejecución del proyecto y cada interesado participará de acuerdo con sus activos e intereses. Por ejemplo, la comunidad empresarial aportará fondos, donará materiales, ofrecerá pasantías y referencias para éstas, proveerá mentores voluntarios y compartirá conocimientos en los consejos asesores locales o el internacional. Representantes del fútbol y de otros deportes de equipo asistirán con el nexo entre esos deportes y el mundo empresarial y abrirán puertas con la participación de jugadores y equipos. Las ONG participantes brindarán experiencia en desarrollo y capacitación de jóvenes y guía para la ejecución. En síntesis, se trata de un modelo multisectorial y adaptable a las necesidades y oportunidades locales.

<sup>14</sup> Los jóvenes desfavorecidos carecen de las nociones básicas para el desempeño de cualquier empleo, las aptitudes técnicas que demanda el mercado y el acceso a oportunidades de aplicación de sus aptitudes en una experiencia de trabajo práctica.

y sus actividades no configuran una secuencia, sino que son paralelos e interrelacionados<sup>15</sup>.

**Componente I: Configuración del modelo de asociación (FOMIN US\$1.495.416/Partners of the Americas US\$584.511)**

- 3.2 Este componente tiene por objeto la sensibilización y movilización de distintos sectores (deportes, empresas, ONG y gobiernos) para que respalden la atención a las necesidades institucionales, técnicas y financieras de “A Ganar”. Para alcanzar este objetivo, se propone la elaboración y ejecución de un plan de comunicación y contacto con los medios de información que respalde directamente la formación y puesta en marcha de un modelo de asociación en general y de campañas de obtención de fondos en particular. Por medio del proyecto a) se formarán y pondrán en actividad un comité asesor internacional y comités asesores locales; b) se transferirá capacidad técnica a las ONG locales de la red de Partners; c) se desarrollará y ejecutará una estrategia de patrocinio; d) se preparará un conjunto de materiales promocionales; e) se obtendrá el concurso de figuras deportivas destacadas con fines promocionales; f) se organizarán actos de promoción; g) se establecerá contacto con la prensa escrita, radial y televisada; h) se cumplirán visitas personales a colaboradores clave a fin de crear respaldo para el proyecto; e i) se preparará la expansión a otros países. En materia de extensión y promoción, se negociará con los organizadores de grandes acontecimientos (partidos internacionales, partidos importantes, torneos y exhibiciones) la promoción de “A Ganar” en esos espectáculos, por ejemplo mediante exhibiciones en los intervalos, ceremonias de entrega de premios y demostraciones deportivas juveniles, entre muchas posibilidades<sup>16</sup>.
- 3.3 Se prevé que los resultados de este componente sean: participación activa de empresas, ONG y sectores deportivos en el modelo, manifestada por medio de la formación y actividad de los comités asesores; el compromiso de, por lo menos, US\$333.000 en cada país, por parte de patrocinadores y colaboradores locales e internacionales; 60 compañías interesadas en ofrecer pasantías (experiencias de trabajo); 45 mentores que respalden “A Ganar” (ofreciendo disertaciones a los educandos); nueve instituciones (asociaciones, compañías) interesadas en facilitar las colocaciones en puestos de trabajo; 30 expresiones de interés en la participación, por parte de instituciones de formación vocacional; interés manifestado por instituciones deportivas (14); interés manifestado por jóvenes (6.000); y las tres ONG locales que ejecutan el proyecto en forma autónoma.

---

<sup>15</sup> En los archivos técnicos se encuentra disponible un cronograma del proyecto como Gráfico de GANTT.

<sup>16</sup> Partners establecerá contacto con medios de comunicación como CNN internacional, Traffic Sports y canales dedicados a los deportes, como Fox Sports, para la difusión de segmentos especiales sobre el proyecto. Dentro del marco de éste, se prepararán carpetas para la prensa de cada país como parte de un vasto plan de comunicaciones y extensión.

**Componente II: Perspectivas de empleo y capacitación técnica de la fuerza de trabajo (FOMIN US\$1.037.067/Partners US\$1.515.656)**

- 3.4 Este componente tiene por objeto la capacitación de los jóvenes participantes y se necesitará asistencia técnica para la preparación y aplicación de un plan de estudios que use el fútbol y otros deportes de equipo como instrumento de enseñanza de nociones básicas para la obtención de empleo. Este componente, además, brindará formación técnica y orientación profesional acorde con las demandas del mercado.
- 3.5 En las consultas mantenidas con el sector privado en Brasil, Ecuador y Uruguay se confirmó que en los tres países la fuerza de trabajo padece deficiencias en cuanto a las nociones básicas para obtener empleo. Por medio del proyecto se contratará a consultores a quienes se encomendará la formulación de un plan de estudios básico que use los deportes de equipo como ayuda para impartir esas nociones. Ese plan de estudios, junto con el modelo de asociación, distinguirán al proyecto “A Ganar” de otros relacionados con el empleo para los jóvenes. Debe lograrse que los miembros de la comunidad empresarial (cámaras de comercio o asociaciones gremiales) consideren creíbles y visibles las actividades de capacitación para que los jóvenes puedan, efectivamente, plantear a futuros empleadores que poseen credenciales válidas para su incorporación a la fuerza de trabajo. Por consiguiente, dentro del marco del proyecto, se establecerá una credencial de capacitación<sup>17</sup>.
- 3.6 He aquí las actividades concretas que se financiará dentro del marco de este componente: desarrollo de un plan de estudios sobre capacitación para obtener empleo; prueba y refinamiento del plan de estudios en tres países; preparación de materiales didácticos; certificación de la capacitación en el seno de la comunidad empresarial; contratación de disertantes para charlas de motivación; suministro de asistencia técnica de voluntarios, sin cargo, por cuenta de los capítulos de Partners en los Estados Unidos; solicitud de propuestas y contratación de organizaciones de instrucción; cofinanciación de la capacitación técnica de los participantes (donde sea aplicable); provisión de asesoramiento profesional; preparación de jóvenes para una búsqueda eficaz de empleo; y control y evaluación de la eficacia de la capacitación.
- 3.7 Los resultados previstos de este componente son: desarrollo y puesta en práctica del plan de estudios sobre capacitación para obtener empleo (nociones básicas de la fuerza de trabajo; 2.500 certificados de capacitación refrendados por la

---

<sup>17</sup> Mediante estudios básicos se identificaron de antemano proveedores de servicios en el mercado de la capacitación.

comunidad empresarial; 3.130 becas adjudicadas a jóvenes; asesoramiento profesional brindado a 2.350 jóvenes (75% de los participantes); y adjudicación de certificados de formación para obtener empleo a 2.350 de los participantes (75% de los inscritos).

**Componente III: Aplicación práctica de las aptitudes laborales y las nociones para obtener empleo. (FOMIN US\$278.233/Partners US\$278.233)**

- 3.8 El objetivo de este componente es la oferta de oportunidades concretas para que los participantes pongan en práctica las nociones adquiridas. Las prácticas óptimas indican que la experiencia de trabajo es clave para la obtención de empleo en el futuro. En los tres países donde se llevará a cabo el proyecto, no se halla generalizada la práctica de empleo de pasantes y la juventud tropieza con muchos prejuicios que influyen para que el sector privado no considere a la juventud como un activo para el crecimiento económico<sup>18</sup>. Para la consecución de este objetivo, dentro del marco de este componente se financiarán las siguientes actividades: establecimiento de acuerdos con empresas para respaldar la aplicación práctica de las nociones adquiridas (pasantías, experiencias de trabajo); cofinanciación de pasantías con el sector privado (estipendios) que expandan esta práctica (expansión de la cultura de las pasantías); y respaldo a las actividades laborales impulsadas por la juventud.
- 3.9 Estos son los resultados previstos de la ejecución de este componente: 2.190 experiencias prácticas de trabajo concluidas (la tasa de colocación relacionada con las pasantías o la experiencia de trabajo supervisada, asciende a 70%<sup>19</sup> de los participantes); 60 empresas participantes que ofrecen pasantías; y 966 estipendios otorgados a jóvenes por intermedio de las empresas participantes.

**IV. COSTO Y FINANCIACIÓN DEL PROYECTO**

- 4.1 Se estima que el costo total del proyecto asciende a US\$6 millones, de los cuales alrededor de US\$3,6 millones serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable y alrededor de US\$2,4 millones por Partners of the Americas, la mitad en efectivo y la mitad en especies. La contribución del FOMIN financiará: i) honorarios y viajes de consultores; ii) capacitación de jóvenes; iii) adquisición de equipos y útiles relacionados con la administración del proyecto; y iv) costos

---

<sup>18</sup> Esta puede ser una experiencia supervisada, en la que jóvenes organicen un acontecimiento deportivo o de otra índole lo cual les exigirá la aplicación de las nociones necesarias para la obtención de empleo. Esta experiencia debe durar, por lo menos, tres meses e incluirá una evaluación del desempeño.

<sup>19</sup> CIEE, una agencia de colocaciones y pasantías experimentada, tiene una tasa más baja en Río de Janeiro. “A Ganar” superará esa marca creando experiencias de trabajo supervisadas, asociadas con acontecimientos deportivos que les exijan a los jóvenes la aplicación de sus nociones.

administrativos del proyecto. El presupuesto de éste se encuentra en los archivos técnicos.

(En US\$)

Componentes y categorías presupuestarias	Contribución del FOMIN	Partners of the Americas	Total
Unidad ejecutora del proyecto	542.780		542.780
Componente I	1.495.416	584.511	2.079.927
Componente II	1.037.067	1.515.656	2.552.724
Componente III	278.233	278.233	556.465
Evaluaciones intermedia y final	70.000		70.000
Auditorías (3)	30.000		30.000
Imprevistos (5%)	172.675		172.675
<b>Total</b>	<b>3.626.171</b>	<b>2.378.400</b>	<b>6.004.571</b>
Porcentajes	60%	40%	

- 4.2 **Sostenibilidad** del proyecto: “A Ganar” crea en los tres países asociaciones capaces de recabar y administrar fondos, programar recursos y lograr la visibilidad necesaria para que los patrocinadores respalden financieramente el proyecto en el futuro. Sobre la base de los análisis realizados, puede afirmarse que es necesaria una inversión importante en gastos administrativos lo que, a su vez, asegurará que el proyecto se desarrolle en la forma debida y resulte sostenible en el tiempo. Con este modelo de asociación, la sostenibilidad se asegurará en tres niveles, a saber: i) patrocinadores privados (locales e internacionales); ii) empresas locales, y iii) gobiernos. En primer lugar, la mayoría de los integrantes de los consejos asesores serán patrocinadores (y personas con acceso a éstos). Esos interesados asegurarán que los atractivos de “A Ganar” no decaigan y aportarán al proyecto un importante caudal de sagacidad empresarial. Numerosos patrocinadores potenciales ya han manifestado un firme interés en el atractivo social de “A Ganar”, que sólo se materializará a medida que crezca su visibilidad y los interesados perciban los beneficios del proyecto. En segundo lugar, los empresarios locales recibirán los beneficios de una fuerza de trabajo mejor preparada, hecho que agregará valor a sus empresas y acrecerá su disposición a respaldar esa capacitación. En tercer lugar los programas de enseñanza técnica de los gobiernos de cada uno de los países consideran que “A Ganar” es congruente con su programación y sus prioridades y esto abre la posibilidad de que “A Ganar” comparta costos con esas entidades. Finalmente, los voluntarios de los capítulos estadounidenses de Partners brindarán asistencia técnica y vínculos con instituciones y compañías de los Estados Unidos que también contribuirán a la sostenibilidad. El proyecto continuará en cada país mediante la institucionalización de “A Ganar” como ONG o como parte de una ONG ya existente. El proyecto incluye un seminario sobre sostenibilidad, con participación del Banco y del organismo ejecutor, un año antes de la conclusión, a fin de

examinar las perspectivas de continuidad del proyecto y las medidas necesarias al respecto.

## V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Organismo ejecutor y Unidad coordinadora del proyecto.** Partners of the Americas Inc. (Partners) será el organismo ejecutor en cuyo ámbito funcionará la unidad coordinadora del proyecto. El **Director del proyecto** encabezará la unidad coordinadora del proyecto y constituirá el principal enlace entre el proyecto y los colaboradores locales e internacionales. Además, el Director del proyecto dirigirá el programa de patrocinio y obtención de fondos, así como el establecimiento de capacidades y asegurará la calidad de la ejecución.
- 5.2 **Partners** se fundó hace cuarenta años con el objeto de trabajar dentro del marco de la iniciativa del Presidente John F. Kennedy denominada “Alianza para el Progreso”. Hoy día, es la organización de voluntarios más grande del continente americano dedicada al desarrollo social, económico y cultural. La organización trabaja vinculando a estados de los Estados Unidos con países de América Latina y el Caribe en 60 asociaciones. La cartera actual de proyectos de Partners of the Americas para el desarrollo de los jóvenes, asciende a más de US\$12 millones, y constituye uno de los mayores programas conjuntos para los jóvenes de las Américas. Partners posee un sólido historial en materias de establecimiento de capacidades, ejecución de subvenciones y conducción de controles y evaluaciones. Partners multiplica el respaldo del sector privado a programas de empresas como AMEX e IBM.
- 5.3 **Unidades coordinadoras locales.** En cada país donde se ejecute el proyecto habrá una unidad coordinadora local compuesta por tres personas empleadas a tiempo completo. Los términos de referencia para los cargos de la unidad coordinadora del proyecto y las unidades coordinadoras locales se encuentran en los archivos técnicos del proyecto. Partners suscribirá acuerdos subsidiarios con sus redes locales de ONG para facilitar la administración del proyecto y brindar servicios de establecimiento de capacidades. El modelo del acuerdo subsidiario que se firmará con las ONG locales se encuentra disponible en los archivos técnicos. En las ONG locales de Brasil, Ecuador y Uruguay, Partners creará capacidad en materia de administración financiera, comunicaciones y extensión, obtención de fondos y patrocinio, control y evaluación, organización y ejecución de licitaciones, administración de voluntarios y máximo aprovechamiento de la gestión de los comités asesores. La autoridad para la toma de decisiones en el seno de cada ONG local aumentará entre los 18 y los 24 meses, al cabo de los cuales pasarán a ser autónomas desde el punto de vista funcional, aunque Partners seguirá siendo responsable de los aspectos financieros y de evaluación ante el Banco hasta la finalización del proyecto.



- 5.4 **Comités asesores nacionales.** En cada uno de los tres países se establecerá un comité asesor nacional, cuyas actividades serán coordinadas por la respectiva unidad coordinadora local, que integrarán, por lo menos i) el coordinador de país de la unidad coordinadora local; ii) representantes del sector de los deportes y del sector privado (incluyendo patrocinadores, proveedores de aportes en especie y mentores); iii) un especialista en desarrollo de la fuerza de trabajo; y iv) un especialista en comercialización y promoción. Las principales funciones de los comités nacionales serán: i) coordinación del respaldo interinstitucional para las actividades del proyecto; ii) recepción de actualizaciones regulares del progreso; iii) aporte de una visión estratégica; iv) asistencia para la promoción del proyecto; v) asistencia para el patrocinio del proyecto; y vi) suministro de asesoramiento acerca de posibles oportunidades nuevas para el proyecto.
- 5.5 También se establecerá un **Comité asesor internacional** formado por representantes de entidades internacionales clave, de cada país y de los patrocinadores, cuya coordinación estará a cargo del Director del proyecto. Se invitará a integrarlo a patrocinadores internacionales como Master Card International; figuras del deporte (Pelé ha manifestado interés en participar); un especialista en capacitación de jóvenes; un especialista en comercialización y promoción; y el Presidente de Partners of the Americas. Las principales funciones del Comité asesor internacional serán: i) aporte de una visión estratégica; ii) asistencia para el patrocinio y la obtención de fondos; y iii) asesoramiento en materia de comercialización.
- 5.6 **Grado de preparación para la ejecución del proyecto.** En primer lugar, Partners y las ONG locales han convenido en actuar como organismo ejecutor, ya tienen personal trabajando en esta iniciativa y han remitido cartas comprometiéndose a participar en el proyecto. En segundo lugar, Partners mantuvo una serie de reuniones con patrocinadores y proveerá recursos de contrapartida, acerca de lo cual ha informado al Banco por escrito. Tercero, en los archivos técnicos del proyecto se encuentran disponibles los términos de referencia para la unidad coordinadora del proyecto y el personal principal, así como un cronograma para la ejecución del proyecto. Finalmente, Partners ha mantenido conversaciones preliminares con posibles integrantes de los comités asesores locales y el comité asesor internacional.
- 5.7 **Período de ejecución y calendario de desembolsos.** El proyecto se ejecutará en un período de 42 meses y el plazo para el desembolso será de 48 meses, efectivo a partir de la fecha de firma del contrato. En los archivos técnicos se encuentra disponible un calendario del proyecto.
- 5.8 **Adquisiciones.** El organismo ejecutor tendrá a su cargo la selección y contratación de los servicios de consultoría, así como la adquisición de bienes, que deberán ceñirse a las políticas y los procedimientos del Banco. Se propone, además, que el Banco practique exámenes posteriores de los contratos de

servicios de consultoría de hasta US\$30.000. Empero, el Banco examinará los dos primeros contratos antes de su firma, además de los exámenes posteriores de acuerdo con sus políticas pertinentes.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 El FOMIN asumirá la responsabilidad técnica por el proyecto y la responsabilidad administrativa básica de su supervisión estará a cargo de INT/RTC. El Banco, en Washington DC, en coordinación con las tres Representaciones pertinentes, será responsable de la supervisión y control del proyecto, verificación del cumplimiento de las cláusulas contractuales, trámite de las solicitudes de desembolso, recepción de los estados financieros auditados<sup>20</sup> y preparación de informes. Se prevé, al término de la ejecución, la realización de un seminario de terminación del proyecto con el objeto de examinar los resultados obtenidos y las acciones necesarias para ampliar las repercusiones del proyecto.
- 6.2 El Banco, en colaboración con Partners, contratará a un consultor especializado en evaluaciones antes del comienzo de las actividades del proyecto, para que establezca referencias y un sistema de seguimiento para la evaluación de los resultados del proyecto (véase los términos de referencia en los archivos técnicos). El consultor llevará luego a cabo las evaluaciones intermedia y final del proyecto, para determinar en qué medida se haya alcanzado los resultados previstos y participará en el seminario de terminación del proyecto. Se pondrá énfasis en las enseñanzas extraídas y en la difusión de las prácticas efectivas en los tres países y en foros del Banco.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Los beneficios.** “A Ganar” ofrecerá un futuro más brillante para los jóvenes merced a la creación de un vehículo para la canalización de diversos activos hacia una sola iniciativa. Aunará el enorme interés en el fútbol y en otros deportes de equipo con un interés creciente en la responsabilidad social de las empresas y una profunda preocupación por el futuro de la juventud. En cuanto a los beneficios globales del programa, los jóvenes egresados de éste poseerán 1) un mejoramiento demostrable de sus nociones necesarias para la obtención de empleo; 2) experiencia de trabajo práctica que sustente sus credenciales; y 3) el conocimiento de la forma de procurar oportunidades de empleo. Desde el punto de vista institucional, se dispondrá de tres modelos de asociación multisectorial establecidos para la movilización de recursos en efectivo y en especie, suficientes para el sustento de “A Ganar” en el futuro. El sector privado contará con una

---

<sup>20</sup> Estados financieros anuales auditados, preparados por una firma auditora independiente de acuerdo con las normas del Banco.

fuerza de trabajo potencial mejor calificada, oportunidades promocionales y sociales de comercialización y una mayor influencia en el sistema de formación técnica. Las ligas de fútbol gozarán de una demanda mayor gracias a la oferta de mejores oportunidades y a la revitalización de las instalaciones. Los institutos de enseñanza técnica mejorarán su situación y su demanda en las comunidades locales y establecerán vínculos con el sector privado, aumentando la aplicabilidad de sus enseñanzas. Finalmente, cada comunidad de “A Ganar” se beneficiará de la existencia de una juventud más consagrada a actividades productivas y, eventualmente, de una economía más vibrante.

- 7.2 El establecimiento de un modelo a escala regional significa que se extraerán lecciones y se trazarán estrategias provechosas sobre la base de una variedad de entornos, facilitando la reproducción del modelo virtualmente en cualquier otra municipalidad. Además, la ejecución simultánea del proyecto en tres lugares abre cauce al intercambio de ideas durante la vigencia del proyecto. Finalmente, la ejecución y la reproducción a escala regional, brindan a empresas multinacionales la oportunidad de participar en el desarrollo de la fuerza de trabajo consistente y a sacar provecho de ella, ayudando a la estandarización de las políticas de recursos humanos.
- 7.3 **Beneficiarios finales.** A la conclusión del proyecto los beneficiarios<sup>21</sup> serán: i) 3.130 jóvenes capacitados en Brasil, Ecuador y Uruguay; ii) 60 empresas que recibirán pasantes; iii) ciudades experimentales que se beneficiarán de un modelo de asociación que puede servir como ejemplo para otras iniciativas; y iv) los patrocinadores de las ligas de fútbol y otros deportes de equipo, que mejorarán su imagen merced a su asociación con las buenas obras de un proyecto de desarrollo social y económico.
- 7.4 **Riesgos.** El proyecto tiene ante sí tres riesgos primarios, a saber: a) que no haya una participación plena de los interesados, incluyendo los patrocinadores; b) que las empresas no se interesen en dar empleo a más jóvenes; y c) la falta de mujeres jóvenes que practiquen deportes de equipo. El riesgo de falta de participación de interesados se mitigará mediante la creación de un modelo de asociación que maximice el uso del fútbol y otros deportes de equipo como instrumento de generación de la participación activa de todos los interesados, incluidos los patrocinadores. En cuanto al empleo de jóvenes como pasantes en empresas, los esfuerzos de concienciación y de comercialización (Componente I) ensalzarán a quienes primero adopten la práctica de las pasantías y fomentarán una participación más amplia mediante el atractivo promocional de las personalidades del deporte y los espectáculos de visibilidad. Finalmente, se fomentará la

---

<sup>21</sup> El margen de edad dependerá de las restricciones legales de cada país para el ingreso a la fuerza de trabajo, a saber 15 años en el Ecuador, 16 en el Brasil y 17 en el Uruguay.

participación de un mayor número de mujeres jóvenes, mediante la inclusión de otros deportes de equipo, como el voleibol.

## **VIII. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES**

- 8.1 El CESI recomendó la determinación de criterios de elegibilidad para organizaciones e individuos participantes; la incorporación de otros segmentos de la población juvenil; y el fomento de la participación de un mayor número de mujeres jóvenes y de jóvenes de segmentos desfavorecidos. En el Manual de Operaciones que se encuentra en los archivos técnicos del proyecto, se detalla los criterios de elegibilidad de los participantes. El proyecto promoverá la participación equitativa de la mujer en los comités asesores y del proyecto y la participación de jóvenes por medio de deportes de equipo que normalmente cuenten con su participación. Además, una vez que el modelo propuesto se encuentre en funcionamiento y bien establecido, se considerará la adición de otros segmentos de población juvenil desfavorecida.

## MARCO LÓGICO

TC-02-07-03-3

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Meta</b>			
Mejoramiento de las perspectivas de empleo para la juventud.	<p>Aumento de la preparación de los jóvenes para el ingreso al mundo laboral y aumento del empleo para los jóvenes.</p> <p><i>*El consultor de evaluación, que se contratará antes del comienzo de las actividades del proyecto, definirá la línea básica y las metas.</i></p>	<p>Evaluación posterior</p> <p>Encuesta de opinión</p> <p>Información macroeconómica</p>	Los sectores participantes no se ven afectados por acontecimientos sociales, económicos o políticos extremos.
<b>Finalidad</b>			
Configuración de un modelo viable de asociación que use al fútbol y otros deportes de equipo como instrumentos para la consecución de esa meta.	Funcionamiento del modelo de asociación con actores de distintos sectores que respalden “A Ganar”.	<p>Informes de control y evaluación del programa – sobre la base de los instrumentos elaborados por el consultor de evaluación.</p> <p>Informes de progreso y final.</p> <p>PPMR</p> <p>Informe de terminación de proyecto</p> <p>Seminarios sobre sostenibilidad y terminación del proyecto, del Banco y el organismo ejecutor.</p>	El proyecto multiplicará otros recursos en efectivo y en especie.
<b>Componente I</b>			
Configuración del modelo de asociación.	Comités asesores formados y en actividad (uno en cada país, dentro de los primeros tres meses).	<p>Informes de progreso y final</p> <p>PPMR</p>	El proyecto comunicará efectivamente el mensaje a los interesados clave.

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>US\$333.000 comprometidos por patrocinadores y obtención de fondos de fuentes locales e internacionales por país (al término del proyecto).</p> <p>Al llegar el 38° mes, por lo menos 60 compañías manifiestan interés (cambio de actitud) en ofrecer pasantías (experiencias de trabajo) – (25 en el Brasil, 20 en el Ecuador y 15 en el Uruguay).</p> <p>Al llegar el 36° mes, 45 mentores respaldan “A Ganar” (ofreciendo charlas).</p> <p>Al llegar el 24° mes, hay 9 instituciones (asociaciones, cámaras) interesadas en facilitar la colocación.</p> <p>Al llegar el 16° mes, 14 instituciones deportivas han manifestado interés.</p> <p>Al llegar el 25° mes, 3 socios locales ejecutan el proyecto en forma autónoma (como una licencia para las ONG locales).</p>	<p>Informes de evaluación intermedia y final del programa</p> <p>Listas de participantes en actos</p> <p>Encuestas</p> <p>Informe de terminación de proyecto</p>	<p>Federaciones nacionales y regionales de fútbol y atletas famosos participan en las actividades de promoción.</p> <p>Representantes de empresas (incluyendo patrocinadores) desarrollo juvenil y sectores deportivos participan activamente en las juntas locales del proyecto.</p>
<b>Componente II</b>			
Capacitación técnica de la fuerza de trabajo y enseñanza de las nociones básicas necesarias para obtener empleo.	Al llegar el 5° mes, <b>plan de estudios</b> sobre las nociones básicas para obtener empleo, desarrollado por un consultor, compuesto por cinco temas, por lo menos: disciplina, trabajo en equipo, respeto, comunicación y orientación hacia los resultados (con materias complementarias, relacionadas con la demanda y la capacitación técnica de la fuerza de trabajo).	<p>Informes de progreso y final.</p> <p>PPMR</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del programa</p>	<p>Instituciones educacionales están dispuestas a incorporar el plan de estudios sobre nociones básicas para la obtención de empleo, definido en el marco del proyecto.</p> <p>Representantes de la comunidad empresarial dispuestos a validar la capacitación.</p>

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>Al llegar el 8° mes, capacitación validada por la comunidad empresarial.</p> <p>Al llegar el 36° mes, hasta siete subcontratos adjudicados a instituciones de capacitación (3 en el Brasil, 2 en el Ecuador y 2 en el Uruguay).</p> <p>3.130 becas adjudicadas a jóvenes por medio de instituciones educativas (donaciones paritarias: FOMIN y patrocinadores los primeros 18 meses y gradualmente un número mayor proveniente de patrocinadores).</p> <p>Al llegar el 6° mes, el plan de estudios sobre nociones básicas para la obtención de empleo se halla establecido en los tres países.</p> <p>Al llegar el 40° mes, 2.350 participantes (75% del total) han recibido asesoramiento profesional para la determinación de sus aptitudes naturales y orientación hacia capacitación complementaria y oportunidades de pasantías en el mercado.</p> <p>Al llegar el 40° mes, se han adjudicado 2.350 certificados de capacitación (75% de los inscritos).</p>	<p>Pruebas previas y posteriores de la capacitación</p> <p>Metodología escrita para el plan de estudios que use los deportes de equipo como instrumento de enseñanza.</p> <p>Encuesta de opinión</p> <p>Informe de terminación de proyecto</p>	<p>Los patrocinadores están dispuestos a pagar las becas.</p>
<b>Componente III</b>			
Aplicación práctica de aptitudes en materia de fuerza laboral/posibilidad de empleo.	<p>Al llegar el 42° mes, se han completado 2.190 experiencias de trabajo práctico (pasantías o experiencia de trabajo supervisada), lo cual significa una tasa de colocación de 75% (comparada con la de 13% de CIEE en Rio de Janeiro).</p>	<p>Informes de progreso y final PPMR</p> <p>Informes de evaluación intermedia y final del programa</p> <p>Registros de asistencia de las entidades de enseñanza técnica</p>	<p>Las empresas están dispuestas a contratar jóvenes que posean nociones básicas y técnicas.</p>

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>Al llegar el 42° mes las empresas participantes suman 60 (20 en el Brasil, 20 en el Ecuador y 20 en el Uruguay).</p> <p>Al llegar el 39° mes, suman 966 los estipendios adjudicados a empresas participantes (70% del total de pasantes; el resto proviene de pasantías no remuneradas, empresas o financiación familiar).</p>	Informe de terminación de proyecto	
<b>Actividades</b>			
<b>Componente I</b>			
<p><b>1.1 Selección de personal, consultores y miembros de los comités asesores</b></p> <p>1.1.1 Empleo del personal (Sede y Representaciones) y los consultores (especialistas en seguimiento y evaluación, patrocinio y comercialización).</p> <p>1.1.2 Formación y puesta en funciones de comités a nivel nacional e internacional en los tres países.</p> <p>1.1.3 Capacitación técnica de las unidades coordinadoras locales para respaldar la</p>	US\$1.347.891	Registros financieros e informes de progreso del programa	<p>Partners puede llevar a cabo el gran número de actividades que prevé el proyecto.</p> <p>Puede obtenerse los recursos en efectivo y en especie necesarios para equiparar la contribución del FOMIN.</p> <p>Puede aprovecharse las enseñanzas extraídas, contribuyendo al funcionamiento del modelo de asociación.</p>



Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>sostenibilidad del modelo (asistencia para la creación y funcionamiento de los comités locales – asesoramiento acerca de la estructura, las funciones, la administración y las necesidades del programa)</p> <p>1.1.4 Transferencia de conocimientos entre los tres países</p>			
<p><b>1.2 Desarrollo y ejecución de un plan de comunicaciones y comercialización (a escalas nacional e internacional).</b></p> <p>1.2.1 Contratación de especialistas en comunicaciones y comercialización (4 – internacional y para los tres países) para trazar los planes. (4 meses, en total – 1 mes en cada nivel).</p> <p>1.2.2 Asistencia técnica en comunicaciones y patrocinio para los coordinadores de país (taller).</p>	<p>US\$141.150</p>		

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.2.3 Preparación de instrumentos promociona-les, incluyendo folle-tos, carteles, camise-tas, boletines, papele-ría y tarjetas comer-ciales (US\$2.000).			
1.2.4 Visitas personales a interesados clave (clubes, empresas, organizaciones em-presariales, asocia-ciones de fútbol, ONG, institutos de capacitación) (seis semanas).			
1.2.5 Contacto con medios de información			
1.2.6 Obtención del concurso de personalidades del deporte, los negocios y la comunidad para destacar el perfil del proyecto y generar respaldo para éste.			
1.2.7 Lanzamiento del programa			
1.2.8 Organización del sitio en la red			
1.2.9 Información a los patrocinadores acerca de los progresos, los resultados y los planes (en forma continua).			

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>1.3 Desarrollo y puesta en práctica de una de patrocinio estrategia de patrocinio para entidades internacionales y locales (por ejemplo empresas, fundaciones, donantes bilaterales).</b></p> <p>1.3.1 Desarrollo de un trabajo estratégico de patrocinio</p> <p><b>1.4 Preparación de la expansión a otros países</b></p> <p>1.4.1 Formulación y presentación de una estrategia de expansión a patrocinadores y federaciones deportivas (COMEBOL, CONCACAF y FIFA en el caso del fútbol).</p> <p>1.4.2 Inventario de los activos (definición de las nociones que exigen las compañías para dar empleo)</p>	<p>US\$6.375</p>		

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componente II</b>			
<b>2.1 Desarrollo de un plan de estudios sobre nociones básicas para la obtención de empleo (que complemente la capacitación técnica) usando los deportes como instrumento</b>  2.1.1 Formulación de los términos de refe-rencia y contratación de los consultores para la preparación del plan de estudios.  2.1.2 Prueba y refina-miento del plan de estudios.  2.1.3 Certificación de la capacitación en el sector empresarial.  2.1.4 Preparación de los materiales didácticos.  2.1.5 Contratación de los disertantes para las charlas de motivación.  2.1.6 Asistencia técnica de voluntarios para el proyecto	US\$74.415	Registros financieros e informes de progreso del programa	Igual que en el Componente I.

Programa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p><b>2.3 Respaldo a la capacitación técnica que atienda a las necesidades del mercado</b></p> <p>2.3.1 Cofinanciación de la capacitación técnica para los participantes.</p> <p><b>2.4 Suministro de asesoramiento profesional (continuo)</b></p> <p>2.4.1 Empleo de instrumentos de medición de las aptitudes para el empleo.</p> <p>2.4.3 Obtención del concurso de mentores y voluntarios del sector privado, organizaciones, preparación de CV; preparación para entrevistas y para el éxito.</p>	US\$1.144.406		
<b>Componente III</b>			
<p>3.2 Cofinanciación de pasantías con el sector privado (estipendios) que expandan esta práctica (expansión de la cultura de las pasantías).</p> <p>3.3 Respaldo a las actividades impulsadas por la juventud (organización de competencias, actos y juegos olímpicos juveniles).</p>	<p>US\$115.920</p> <p>US\$162.313</p>	Registros financieros e informes de progreso del programa	Igual que en el Componente I.

**Anexo II**  
**(TC--02-07-03-3)**  
**A Ganar (en el Brasil, A Vencer): Modelo de Ampliación de las Perspectivas de Empleo para Jóvenes**  
**por medio del Fútbol y otros Deportes de Equipo**

Categoría	FOMIN - US\$	Aporte local - US\$	Total - US\$
<b>Unidad ejecutora</b>	<b>542,780</b>	<b>-</b>	<b>542,780</b>
<b>Personal</b>	<b>477,500</b>	<b>-</b>	<b>477,500</b>
Director proyecto (48 meses)	377,500	-	377,500
Especialista desarrollo programas (24 meses)	100,000	-	100,000
<b>Operaciones</b>			
Visitas de campo	37,200	-	37,200
Visitas de patrocinio	16,800	-	16,800
Comunicaciones	11,280	-	11,280
<b>Componente I: Establecimiento del modelo de asociación</b>	<b>1,495,416</b>	<b>584,511</b>	<b>2,102,927</b>
1.1.1 Asistencia Técnica para el desarrollo del modelo en cada país			1,728,972
Uruguay	424,953	150,221	
Ecuador	427,885	150,739	
Brasil	424,953	150,221	
1.1.2 Reuniones comité asesor internacional	-	27,600	27,600
1.1.3 Establecimiento capacidades técnicas CCU	51,500	-	51,500
1.1.4 Transferencia conocimientos en países piloto	18,600	-	18,600
<b>1.2 Consultor de mercadeo/rel. púb./comunicaciones (para crear plan)</b>			
1.2.1. Contratación expertos comunicaciones y mercadeo	16,000	-	16,000
1.2.2. Suministro asistencia técnica en comunicaciones/establec. Marca y patrocinio a CCU	5,600	-	5,600
1.2.3 Producir materiales promocionales (folletos, afiches, camisetas)	64,300	50,080	114,380
1.2.5 Extensión a los medios de comunicación (TV, prensa, radio, Internet)	18,900	-	18,900
1.2.6 Contratar figuras deportivas de perfil elevado para promover el proyecto y motivar a los jóvenes	6,900	53,100	60,000
1.2.7 Evento de lanzamiento del programa	9,450	2,550	12,000
1.2.8 Producción costos servidor y sitio virtual (nivel nacional e internacional)	20,000	-	20,000
<b>1.3 Definir y ejecutar estrategia de patrocinio</b>			
1.3.1 Contratar consultor en patrocinio	6,375	-	6,375
1.4 Preparar expansión a otros países			
1.4.1 Formular y presentar estrategia de expansión a patrocinadores y federaciones deportivas	-	-	-
1.4.2 Realizar mapas de activos	-	-	-
<b>Componente II: Capacitación</b>	<b>1,037,067</b>	<b>1,515,656</b>	<b>2,552,724</b>
<b>2.1 Contratar consultor para elaborar un plan de estudios en cuanto a perspectivas de empleo</b>			
2.1.1 Contratar consultores para elaborar plan de estudios	26,250	-	26,250
2.1.2 Probar y perfeccionar el plan de estudios	16,200	-	16,200
2.1.3 Certificar capacitación dentro del sector empresarial	465	944	1,409
2.1.4 Producir materiales para instructores	1,800	-	1,800
2.1.5 Contratar jugadores para que den charlas		960	960
2.1.6 Asistencia técnica voluntarios	12,600	30,000	42,600
<b>2.3 Apoyo en materia de asistencia técnica de conformidad con necesidades del mercado</b>			
2.3.1 Cofinanciar capacitación técnica para participantes	823,253	823,253	1,646,505
Capacitación perspectivas de empleo	156,500	156,500	313,000
<b>2.4 Brindar asesoramiento en materia de carreras profesionales</b>			
2.4.2 Contratar mentores del sector privado (voluntarios)	-	504,000	504,000
<b>Componente III: Aplicación práctica de la capacitación</b>	<b>278,233</b>	<b>278,233</b>	<b>556,465</b>
3.2 Cofinanciar pasantías con el sector privado (estipendios)	115,920	115,920	231,840
3.3 Apoyo a actividades laborales articuladas en torno a los jóvenes	162,313	162,313	324,625
<b>Auditoría</b>	<b>30,000</b>	<b>-</b>	<b>30,000</b>
<b>Evaluación</b>	<b>70,000</b>	<b>-</b>	<b>70,000</b>
<b>Subtotal</b>	<b>3,453,496</b>	<b>2,378,400</b>	<b>5,831,896</b>
<b>Imprevistos (5%)</b>	<b>172,675</b>		<b>172,675</b>
<b>Total</b>	<b>3,626,171</b>	<b>2,378,400</b>	<b>6,004,571</b>
<b>Porcentajes FOMIN - contrapartes</b>	<b>60%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

**PROYECTOS AFINES EN BRASIL**

**A GANAR (EN EL BRASIL, A VENCER): MODELO DE AMPLIACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES POR MEDIO DEL FÚTBOL Y OTROS DEPORTES DE EQUIPO**

**TC-02-07-03-3**

**A. Proyectos similares o relacionados del FOMIN**

<b>Número del proyecto y fecha de aprobación</b>	<b>Nombre del proyecto, organismo ejecutor y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolso, en meses</b>	<b>Porcentaje desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MH-6211-BR 30 de octubre de 1998	Capacitación laboral de jóvenes urbanos Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidaria (AAPCS) US\$5.150.000 del FOMIN	17 de noviembre de 1998 42 meses	100%	
ATN/ME-7466-BR 27 de junio de 2001	Programa "Rio Digital" de tecnología de información Viva Rio, Comité para Democratização de Informática (CDI), y Rio Online US\$860.000 del FOMIN	2 de agosto de 2001 42 meses	71%	La ejecución del proyecto es satisfactoria, aunque tropezó con algunas dificultades iniciales. Se ha previsto el último desembolso para febrero de 2005.
ATN/ME-8631-BR 19 de febrero de 2004	Nociones básicas para la industria del espectáculo Escola de Educacion Percusion Integral US\$35.000 del FOMIN	26 de febrero de 2004 24 meses	73%	La ejecución del proyecto es satisfactoria y de acuerdo con el programa de actividades fijado.

**B. Proyectos similares o relacionados del Banco**

<b>Número del proyecto y fecha de aprobación</b>	<b>Nombre del proyecto, organismo ejecutor y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolso, en meses</b>	<b>Porcentaje desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
1052/OC-BR 5 de noviembre de 1997	Programa de reforma de la educación técnica y vocacional Ministerio de Educación y Deportes US\$250 millones	24 de noviembre de 1997 72 meses	36%	El proyecto ha experimentado varias demoras. Los organismos ejecutores, los gobiernos municipales y las escuelas locales han tropezado con dificultades para coordinar sus actividades. El período de ejecución se extendió 36 meses.
1378/OC-BR 5 de diciembre de 2001	Programa sectorial de formación de capital humano Ministerio de Planificación y Presupuesto y Ministerio de Hacienda US\$500 millones	23 de junio de 2002 60 meses	100%	El programa se ejecuta de acuerdo con el programa de actividades y desembolsos.

**C. Proyectos relacionados con el mismo sector o grupo de beneficiarios**

Véase la Sección A



**PROYECTOS AFINES EN ECUADOR**

**A GANAR (EN EL BRASIL, A VENCER): MODELO DE AMPLIACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES POR MEDIO DEL FÚTBOL Y OTROS DEPORTES DE EQUIPO**

**TC-02-07-03-3**

**A. Proyectos similares o relacionados del FOMIN**

<b>Número del proyecto y fecha de aprobación</b>	<b>Nombre del proyecto, monto y organismo ejecutor</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolso, en meses</b>	<b>Porcentaje desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MH-5566-EC 2 de mayo de 1997	Servicios y capacitación de empleo Fundación Huancavilca US\$450.000 del FOMIN	10 de julio de 1997 42 meses	100%	El proyecto se completó y se ejecutó en forma satisfactoria.
ATN/MH-7404-EC 25 de abril de 2001	Programa de capacitación de jóvenes empresarios Fundación Junior Achievement en el Ecuador US\$201.449	1 de junio de 2001 36 meses	75%	El programa ha encontrado excelente respuesta de escuelas y estudiantes beneficiarios, así como de instituciones de cofinanciación.

**B. Proyectos similares o relacionados del Banco**

<b>Número del proyecto y fecha de aprobación</b>	<b>Nombre del proyecto, organismo ejecutor y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolso, en meses</b>	<b>Porcentaje desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/SF-8487-EC 20 de octubre de 2003	Reformas en la educación y capacitación para el trabajo Ministerio de Educación y Ministerio del Trabajo US\$100.000	2 de abril de 2004 12 meses	0%	El PPMR no se ha publicado.
ATN/SF-8502-EC 13 de noviembre de 2003	Respaldo al proceso de consulta para la consecución de un pacto social Ministerio del Trabajo US\$115.310	16 de marzo de 2004 12 meses	53%	El PPMR no se ha publicado.

**C. Proyectos relacionados con el mismo sector o grupo de beneficiarios**

Véase la Sección A

**PROYECTOS AFINES EN URUGUAY**

**A GANAR (EN EL BRASIL, A VENCER): MODELO DE AMPLIACIÓN DE LAS PERSPECTIVAS DE EMPLEO PARA JÓVENES POR MEDIO DEL FÚTBOL Y OTROS DEPORTES DE EQUIPO**

**TC-02-07-03-3**

**A. Proyectos similares o relacionados del FOMIN**

<b>Número del proyecto y fecha de aprobación</b>	<b>Nombre del proyecto, organismo ejecutor y monto</b>	<b>Fecha de firma y período de desembolso, en meses</b>	<b>Porcentaje desembolsado</b>	<b>Comentarios</b>
ATN/MH-4525-UR 18 de mayo de 1994	Programa de capacitación y desarrollo empresarial de jóvenes	20 de mayo de 1994 42 meses	100%	El proyecto se completó y se ejecutó en forma satisfactoria.

**B. Proyectos similares o relacionados del Banco**

Ninguno

**C. Proyectos relacionados con el mismo sector o grupo de beneficiarios**

Véase la Sección A