

REPORTE DE ESTADOD EL PROYECTO (FINAL)

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: GU-T1268

Número de suboperación: ATN/ME-15897-GU

Nombre del proyecto: Valentina Program: Disruptive Model to Accelerate the Placement of Disadvantaged Youth in Technology Jobs

Propósito: Desarrollar las capacidades técnica y socio-emocionales de jóvenes en desventaja

País administrador

GUATEMALA

País beneficiario:

GUATEMALA

Grupo

D

Subgrupo

Agencia ejecutora: Fundación Sergio Paiz Andrade

Líder de equipo: ANDRESRU

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 02

Fecha de aprobación: 2016 - 11 - 28

Fecha de firma: 2017 - 02 - 20

Primera fecha de desembolso: 2017 - 04 - 21

Plazo de ejecución original: 2020 - 02 - 20

Plazo de ejecución actual: 2020 - 02 - 20

Plazo original de último desembolso: 2020 - 08 - 20

Plazo actual de último desembolso: 2020 - 08 - 20

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

El proyecto tuvo su fecha final de ejecución el 20 de febrero, 2020. En el transcurso de los 3 años se recibieron 6 desembolsos. Así mismo se tuvo un acumulativo de 15,747 aplicaciones de jóvenes (Meta Año 3: 6,375), 281 alianzas con empresas (Meta Año 3: 40), 4,761 puestos de valor mapeados. Se certificaron 1,181 jóvenes (Meta Año 3: 1,148) en los CCT establecidos de Ciudad de Guatemala, Totonicapán, Suchitepéquez, Sacatepéquez, Chimaltenango, Alta Verapaz y Quetzaltenango. Se colocaron 410 jóvenes de forma directa (en bolsa de empleo del Programa) e indirecta (fuera de la bolsa de empleo del Programa). En los 3 años se cumplieron todos los hitos establecidos antes de las fechas límites, así mismo se aprobaron todos. Se realizó la consultoría de Evaluación de Impacto y se entregaron los productos 1 al 4 del plan. Un mes después de la fecha final del proyecto, se tomaron medidas para afrontar la crisis global causada por la pandemia del COVID-19. Para asegurar la sobrevivencia de Programa Valentina se redujo el equipo de colaboradores y se adoptó la dinámica de trabajar remotamente desde casa, las capacitaciones y certificaciones que se estaban llevando a cabo en marzo 2020 se pasaron 100% virtuales. Adicional, hubo una evolución en lo servicios y modelo de negocio hacia las empresas para adaptarnos a las demandas del mercado en tiempos de pandemia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

Las conclusiones proporcionadas por la evaluación de impacto realizada para Programa Valentina demuestran que el programa es totalmente replicable y no solamente en Guatemala. Se encuentra muy estructurado y documentada la operación. Con la consultoría se complementaron los procesos ya establecidos. De acuerdo a los resultados obtenidos, cumple con los objetivos propuestos por el Programa Valentina. También responde y cumple con las expectativas de los jóvenes y empresas aliadas para la colocación. El Programa ha dado un uso a los recursos que ha favorecido el impacto en los jóvenes y empresas participantes. La construcción de nuevos modelos derivados del ADN del Programa, deberán ser una fuente importante para continuar cambiando el destino de muchos jóvenes. Nuevos modelos disruptivos deberán ser nuevamente piloteados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

SECCIÓN 3: INDICADORES

C1 : Concientización de oferta y demanda

Peso 25% Calificación ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de jóvenes interesados en participar en el programa.	38	6375 (2021 - 11 - 20)	411 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Número de empresas interesadas en participar en el programa	4	40 (2021 - 11 - 20)	5 (2019 - 10 - 16)	Finished

I3 Número de empresas que participan en el programa por medio de donaciones y/o la contratación de jóvenes. 0 8 (2021 - 11 - 20) 4 (2019 - 10 - 16) Finished

C2 : Establecimiento de red de centros de capacitación tecnológicos Valentina **Peso** 25% **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de centros de capacitación tecnológica (CCT) establecidos con el equipamiento adecuado	1	5 (2021 - 11 - 20)	2 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Número de alianzas estratégicas desarrolladas	1	15 (2021 - 11 - 20)	6 (2019 - 10 - 16)	Finished
I3 Consolidación de curriculum de Programa Valentina	0	1 (2019 - 05 - 20)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished

C3 : Implementación de Programa Valentina **Peso** 25% **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de docentes capacitados	0	6 (2021 - 11 - 20)	3 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Número de jóvenes que completan capacitación	16	1275 (2021 - 11 - 20)	143 (2019 - 10 - 16)	In progress

C4 : Estrategia de escalabilidad **Peso** 25% **Calificación** ~not selected~

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Opciones de modelo de negocios desarrolladas	0	1 (2021 - 11 - 20)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Inicio de implementación de plan para escalar	0	1 (2021 - 11 - 20)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
Condiciones previas	5	5	2017 - 08 - 20	2019 - 10 - 15	Achieved
Metodología de reclutamiento de jóvenes diseñada y aprobada	1	1	2017 - 09 - 21	2020 - 02 - 14	Achieved
Levantamiento de información de mercado y necesidades laborales	4	6	2017 - 11 - 21	2019 - 10 - 15	Achieved
Versión metodológica para entrenamiento de jóvenes mejorada de Programa Valentin	1	1	2018 - 04 - 23	2019 - 10 - 15	Achieved
Alianza entre FUNSEPA y Empresas privadas	2	2	2018 - 07 - 23	2019 - 10 - 15	Achieved
Número de centros de capacitación para jóvenes operando con Programa Valentina	4	5	2019 - 02 - 21	2019 - 10 - 15	Achieved
Segunda versión metodológica para entrenamiento de jóvenes mejorada de Programa	1	1	2019 - 06 - 22	2020 - 06 - 29	Achieved
Plan estratégico de sostenibilidad y escalamiento de Programa Valentina	1	1	2019 - 12 - 21	2019 - 12 - 16	Achieved

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Restricciones ambientales

Otros. ¿Cuáles?

La pandemia global causada por COVID-19 tuvo repercusiones en 2 metas del proyecto: Numero de jóvenes que completan la capacitación y Número de empleos de la economía del conocimiento creados. Esto a causa de las órdenes gubernamentales de reuniones de personas en centros educativos y las acciones de las empresas de disminuir su equipo de colaboradores y ponerle pausa a las contrataciones de nuevos colaboradores.

SECCIÓN 4: RIESGOS

	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Accion de mitigación
Falta de interés por parte de jóvenes y/o deserción del programa.	Intermediary Outcome	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Antes de la pandemia global, Programa Valentina ya contaba con un buen flujo de nuevas aplicaciones e interés en participar en la ciudad y se tenía una deserción baja, pero al pasarse la capacitación a ser 100% virtual se incrementó a un 27%.
Falta de interés por parte de las empresas de participar en el proyecto.	Intermediary Outcome	(1) Very Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Este riesgo ya se registró anteriormente, en este momento se está poniendo "not in effect" para eliminar un riesgo duplicado.
Falta de interés por parte de las empresas de participar en el proyecto.	Intermediary Outcome, Concientización de oferta y demanda, Estrategia de escalabilidad	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Se tuvo un interés de 114 empresas nuevas. Estas mostraron interés pero suspendieron o pusieron en pausa sus contrataciones por la pandemia global. Estas alianzas tendrán fruto en los próximos meses.
Falta de oportunidades de empleos de valor en áreas rurales.	Final Outcome	(4) High	High 80%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	A causa de la pandemia, las oportunidades laborales a nivel nacional (y global) se disminuyeron y el desempleo incrementó drásticamente.
	Intermediary Outcome, Establecimiento					

Internet inestable y acceso a CCTs adecuadamente equipados	de red de centros de capacitación tecnológicos Valentina, Implementación de Programa Valentina	(1) Very Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	El equipo de cómputo de Programa Valentina sigue en buen estado y es el adecuado para poder ejecutar las capacitaciones. El internet continúa siendo inestable por culpa del proveedor.
No contar con suficiente participación de mujeres en las capacitaciones, que imp	Final Outcome	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	El porcentaje de mujeres que se han certificado en Programa Valentina continúa siendo del 53%. Aún con las acciones e intervenciones tomadas para tener más mujeres participantes, con la deserción, el porcentaje se mantiene en 53% de mujeres.
Procesos de selección de jóvenes en empresas son lentos.	Final Outcome, Estrategia de escalabilidad	(3) Medium	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Por medio de una mentoría proveída por Seedstars, se crearon varios experimentos para poder tener mejores tiempos de respuesta de parte de las empresas de los cuales dieron fruto y con ciertas empresas se han mejorado los procesos de contratación.

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 7 IN EFFECT RISKS: 7 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

Programa Valentina había comenzado el año 2020 con muy buenos pronósticos y proyecciones los cuales indicaban que a finales del año se iba a llegar a punto de equilibrio. Pero en marzo 2020, Guatemala se enfrentó a la pandemia global y se tomaron acciones drásticas como suspender las capacitaciones en persona, reducción del equipo de Programa Valentina y el equipo restante se quedó trabajando en remoto. Estas decisiones fueron tomadas pensando en cómo podría Programa Valentina sobrevivir por la mayor cantidad de tiempo con los fondos que se tenían y pagarle a un equipo esencial para continuar operando. Así mismo, se tuvo un tiempo de reacción rápida para responder al mercado con las nuevas demandas de empleo y capacitación. Programa Valentina lanzó una plataforma gratuita (llamada Elévate) para apoyar a las empresas en busca de talento y a las personas en busca de trabajo. Así mismo creó otros servicios para las empresas para poder continuar recibiendo ingresos. Aún así Programa Valentina sumó 114 nuevas empresas aliadas y para junio 2020 se vió un incremento en contrataciones nuevamente. La plataforma Elévate tuvo éxito instantáneo sumando más de 3,000 perfiles de personas en busca de trabajo y más de 600 plazas disponibles en el primer mes.

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

	Relacionado a	Author	Fecha
Utilizar herramientas empresariales de ejecución y monitoreo anual, trimestral, mensual y semanal es crucial en la implementación del Programa; incluye el POA, PFA y PDA y sistemas ERP y CRM que están en proceso de desarrollo. La relación estrecha con empresas e instituciones semilleros de jóvenes ha sido vital para incorporar sus recomendaciones al modelo y gestión del Programa. La creación de un equipo de trabajo élite ha sido elemental, aplicando mejores prácticas de reclutamiento y selección incluyendo pruebas psicométricas. Encontrar consultores con las competencias idóneas ha sido desafiante. Resultó clave la autorización del Banco para cambiar el tipo de adquisición para contratar al Contador y así tener servicio de una firma con amplia trayectoria. Tercerizar el diseño curricular no dio resultado con el primer consultor, pues no se le logró transmitir la filosofía y cultura del Programa y el sentido de urgencia. Se consiguió compromiso y un producto innovador con el segundo	Implementation	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
El éxito del modelo del Programa se basa en un mercado bilateral: jóvenes interesados en las capacitaciones y empresas interesadas en contratar talento joven del Programa. Se previeron riesgos de ambos lados que se están monitoreando y mitigando con diversas acciones. La falta de interés de jóvenes en el Programa se mitigó con acciones de relaciones públicas en instituciones educativas y con publicaciones en medios digitales. La encuesta realizada a jóvenes que aplicaron al Programa nos indica que esto último dio mayores resultados; por lo tanto la próxima campaña de concientización de estudiantes se concentrará en ello. El riesgo de falta de interés de empresas se redujo por medio de un trabajo minucioso de relaciones públicas con Directores de alto mando y Gerentes de Recursos Humanos de las empresas. Para ampliar el alcance y asegurar mayores resultados, se hará una campaña de concientización a empresas en múltiples canales, dando a conocer ventajas y logros alcanzados del Programa	Risk	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22

El apoyo y compromiso de la delegación del FOMIN en el proceso de definición del Proyecto y creación de Plan Operativo Anual, Plan Financiero Anual, Plan de Adquisiciones y otros fue elemental para sentar las bases del diseño del Programa. La definición de la estrategia, cultura y visión fueron críticas para guiar el proceso de diseño del Programa, principalmente el modelo y proyecciones. Utilizar mejores prácticas empresariales también fue crucial. Mantener constante comunicación y apoyo con el equipo de FOMIN ha sido fundamental para sobrepasar el reto de aprender los nuevos procesos, políticas, sistemas y formatos financiero contables requeridos por el Banco. La capacitación del Coordinador del Proyecto es sumamente importante. Contar con el apoyo de expertos y mentores fue de gran ayuda en el diseño del Programa.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Diseñar un modelo con varias fuentes de ingreso es crucial para mejorar la probabilidad de éxito del Programa. En conversaciones con empresas y socios estratégicos se han identificado formas de maximizar los ingresos. Adoptar mejores prácticas empresariales son requisito para la sostenibilidad de modelos no lucrativos. Estas incluyen: la realización de planes y proyecciones a futuro, definición de presupuestos, prioridades y metas anuales y trimestrales, herramientas de seguimiento de ejecución, sistemas de ERP y CRM, sistemas de gobernanza, definición de cultura y visión, así como la alianza estratégica con distintas entidades para mercadeo y comunicación, reclutamiento de jóvenes, diseño e implementación curricular, y la colocación y seguimiento a jóvenes en puestos de valor. Contar con expertos en innovación y de investigación y desarrollo ha permitido encontrar formas más eficientes de operar y formas de maximizar el valor a las empresas privadas y a los jóvenes en riesgo.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Siendo la colocación de jóvenes certificados crítica para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio, la tarea de priorización de alianzas es vital para optimizar el tiempo y recursos. También es crítico un involucramiento activo de los Directores del Proyecto.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Nuestra investigación y el apoyo de expertos en innovación, finanzas y leyes nos permitió encontrar formas más eficientes de operar y de maximizar el valor a las empresas privadas y a los jóvenes en riesgo. Permitió afinar metas de captación y certificación de jóvenes y colocación, los montos de donación requeridos por parte de las distintas fuentes de financiamiento, así como crear acuerdos para firmar con distintos actores para formalizar el interés y las donaciones.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Para mitigar los desafíos principales de la expansión al interior del país (que es prioridad para el Programa), como lo son el encontrar suficientes jóvenes con las competencias base deseadas, así como suficientes empleos de valor, hemos aprendido que es vital apoyarnos del conocimiento y experiencia de organizaciones, empresas y semilleros que estén ubicadas en la región donde se está explorando abrir sedes, que estén familiarizadas con el público y contexto, para agilizar y afinar procesos de reclutamiento, selección, y establecimiento de alianzas.	Risk	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Una investigación de mercado más profunda, así como retroalimentación relevante de profesionales previo al diseño del proyecto es vital para validar el modelo de negocio. Realizarla más anticipadamente asegura que la planificación financiera y de adquisiciones se acerquen aun más a la realidad y apoya con la identificación de alianzas clave para el diseño de capacitaciones y colocación de jóvenes certificados, previo al inicio del proyecto.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Una continua comunicación con la delegación de FOMIN es crítica para afianzar el aprendizaje de una correcta aplicación de procesos, políticas, sistemas y formatos del Banco para prevenir atrasos, errores que puedan perjudicar el proyecto. Asimismo, que el ente ejecutor cuente con manuales sucintos y puntuales de mejores prácticas para una ejecución fluida y efectiva se convierte en un recurso y solución vital para ser más autosuficientes y depender menos de apoyos recurrentes del FOMIN.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Comprender los ciclos de disponibilidad de las plazas de empleo para jóvenes mapeadas es crítico, pues la efectividad del modelo (capacitación + colocación) requiere controlar bien las condiciones externas- del mercado laboral. Las capacitaciones deben responder a empleos disponibles en los tiempos en que se requiere colocar a los jóvenes.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
La contratación de las plazas Supervisor Académico, Coordinador de Mercadeo y Comunicación, y de Asistente de Mercadeo es importante planificar realizarlas desde el inicio del proyecto, pues juegan un rol vital en la creación de las capacitaciones y la convocatoria y seguimiento a jóvenes interesados y participantes del Programa.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
La labor intensiva y cuidadosa financiero contable requerida para la adecuada gestión del proyecto, así como la importancia de los sistemas y herramientas tecnológicas para aplicar efectivamente el modelo del Programa, nos llevó a determinar que es vital, en la planificación del proyecto, contemplar la contratación de dos plazas adicionales para el equipo, una enfocada en Administración Financiera y otra en gestión de Tecnología.	Design	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Aprendimos lo central que es para el Proyecto una efectiva gestión de data, para asegurar una implementación efectiva y garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio. Esto ha requerido de mayor inversión de tiempo y recursos de lo planificado, para lo cual se han ubicado servicios, herramientas y sistemas costo-efectivos y se han asignado recursos importantes de contrapartida. Consideramos importante que existan más recursos del FOMIN asignados para esta tarea para no limitar la inversión en el desarrollo del cimiento del negocio.	Implementation	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Se determinó que para un continuo enriquecimiento del diseño del modelo de negocio, la consolidación del currículo y las metodologías de capacitación, es crítico que, contando con la debida capacitación docente, el equipo de consultores del Proyecto participe en la facilitación de cursos.	Implementation	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Para lograr las metas de reclutamiento e interés por parte de jóvenes y de las empresas contratantes (del perfil deseado), es importante identificar el balance ideal entre los esfuerzos e inversión requeridos en mercadeo digital y relaciones públicas.	Implementation	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Para asegurar las sostenibilidad financiera del proyecto, es clave retar las hipótesis originales sobre las cuales se asentó el modelo de negocio inicial. Se determinó que era posible reducir en tiempo de las capacitaciones sin afectar su calidad, y esto impactó significativamente el modelo de negocio.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio, esto debe ser una prioridad en la gestión. El equipo directivo y de gestión debe ser riguroso y exigentes con requerir que cualquier propuesta de diseño de iniciativas, políticas y procesos apunten a ser replicables y escalables en diferentes ubicaciones y contextos antes de aprobarlas y por supuesto implementarlas.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
Contar con un sistema de información robusto es vital para la sostenibilidad del modelo de negocio del Proyecto. Se ha requerido una mayor inversión de tiempo y recursos de lo contemplada inicialmente. Se han ubicado servicios, herramientas y sistemas costo-efectivos y asignado recursos importantes de contrapartida. Consideramos importante que existan más recursos del FOMIN asignados para esta tarea para no limitar la inversión en el desarrollo del cimiento del negocio.	Sustainability	Stephanie Klose	2019 - 10 - 22
El resultado principal del proyecto se enfoca en la colocación de los jóvenes en trabajos formales. Para llegar a las metas establecidas de colocación, se requiere de un equipo de colocación y no de solamente una Coordinadora de Talento Humano, como inicialmente estaba diseñado el proyecto.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22

Se actualizaron los términos de referencia de los facilitadores para encontrar un perfil con experiencia laboral previa fuera del mundo académico con el fin de que el facilitador tomara el rol de coach/supervisor.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
El presupuesto para el componente enfocado en el diseño de curriculum se debe dividir para utilizar durante el transcurso de todo el proyecto, ya que este debe estar siendo actualizado constantemente para estar alineado con las necesidades del mercado en el momento.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Se requiere de una constante búsqueda y adopción de pruebas psicométricas innovadoras para medir las nuevas habilidades del siglo XXI.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
En el CCT de Chimaltenango se implementó una capacitación impartida al 100% en inglés y en habilidades de programación de acuerdo a las necesidades y oportunidades disponibles en el área.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Se contrataron a 2 Analistas de Talento Humano para apoyar a la Coordinadora de Talento Humano para llegar a las metas establecidas del proyecto el cual incrementó 4x el ritmo de colocación comparado con los meses anteriores.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Se contrató el servicio de pruebas psicométricas (PAIRIN) innovadoras para medir nuevas habilidades blandas, requeridas por el mercado laboral hoy en día. Estas apoyan a hacer un match entre empresa y joven certificado más certero con un porcentaje más alto de efectividad.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Siendo una empresa social de impacto tiene más peso al realizar un cobro ya que esos ingresos son directamente utilizados para impactar la vida de los jóvenes. Al mismo tiempo, se tiene la oportunidad de aplicar a “grants” para proyectos de impacto.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Para la sostenibilidad continua del proyecto, se debe colocar a los jóvenes a un ritmo acelerado y para lograr esto se requiere de un equipo robusto con experiencia en la industria de selección y reclutamiento con alianzas con empresas.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Sigue latente la necesidad de un sistema centralizado de información donde todas las áreas de la empresa tengan una misma fuente de información para tomar decisiones críticas que impactan el modelo de negocio.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
El acceso a aplicaciones a “grants” con un enfoque de impacto son importantes para inyectarle el capital necesario al proyecto para poder crecer más rápido con el fin de llegarle a más jóvenes en menos tiempo.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Los desafíos principales del Proyecto se enfocan principalmente en el modelo de negocios y sus elementos. La mayoría de oportunidades laborales que se han mapeado se encuentran en trabajos operativos, de los cuales el perfil del joven que busca un trabajo en tecnología no está dispuesto a aceptar fácilmente. Por ende se debe expandir la búsqueda de jóvenes con una gran variedad de perfiles. Al mismo tiempo, seguimos encontrando falta de formalidad de trabajos en el interior. Y por último, el modelo de negocios se ve afectado cuando un joven se niega a hacer su aporte de Pay-it-Forward para apoyar a los jóvenes que se capacitarán después que él. Se están buscando diferentes soluciones como descuentos por pagos adelantados, alianzas con cooperativas, entre otros.	Risk	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
La deserción (previa y durante) disminuyó a un 18% en resultado al esfuerzo de confirmar más jóvenes del cupo límite para que asistan el primer día. Al mismo tiempo, el perfil actualizado de facilitador y la duración de 8 semanas de las capacitaciones apoyaron a mitigar el riesgo de deserción.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Nuevamente, una continua comunicación con la delegación de FOMIN es crítica para llevar a cabo transiciones efectivas de personal que reporta al Banco.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
El diseño de herramientas de ejecución y control son indispensables para realizar transiciones efectivas de personal y de responsabilidades.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
La contratación de Coordinadora de Talento Humano con cartera y experiencia fue fundamental para mejorar los indicadores de colocación.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Para poder llevar un mejor control de las aplicaciones de jóvenes interesados, se debe de tener una función de conteo que reconozca las veces que aplica una misma persona. Ya que han habido personas que han aplicado de 2-5 veces en diferentes días. Con esta función se mitiga el riesgo de registrar solamente aplicaciones únicas.	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
El mercado solicita la capacidad del Programa de poder facturar los servicios, y no únicamente aceptar donaciones. Esto fortalece la necesidad de crear una sociedad paralela para tener una estructura híbrida (sin fines de lucro y con fines de lucro).	Design	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Identificamos formas de contrarrestar la deserción (mayor al 30%). Primero se implementó la práctica de aceptar más jóvenes que la capacidad de cada sección (capacidad actual de 30 jóvenes), esto contemplando que jóvenes confirman y no se presentan el primer día. Segundo se logró acortar la duración de la capacitación y certificación a 8 semanas, esto permite tener más ciclos en el mismo tiempo y costo. Adicional a esto, hemos identificado que la deserción es un indicador sano de qué jóvenes tienen el compromiso requerido para enfrentar la alta carga laboral que demandan los puestos en la era digital y que jóvenes no lo tienen, esto nos permite recomendar mejores candidatos a las empresas contratantes.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Para alcanzar las metas establecidas del Proyecto, en cuanto a comunicación y convocatoria, no es suficiente un solo consultor llevando las responsabilidades de relaciones públicas, estrategia digital, redes sociales, entre otros. Por lo mismo consideramos una firma de mercadeo y comunicación es mejor ya que permite tener un equipo multifacético atendiendo las necesidades cambiantes del Programa.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
El proceso de admisiones requiere de un equipo de trabajo, y no únicamente de un consultor como se había diseñado inicialmente. La importancia y complejidad del proceso de admisiones requiere de mayor tiempo del inicialmente estimado, ya que incluye el correcto registro de las aplicaciones, la revisión y digitalización de las evaluaciones, las entrevistas y la confirmación de la participación y seguimiento a los jóvenes.	Implementation	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Nuevamente se continuó con las mejoras y eficiencias para la reducción de tiempo de las capacitaciones y certificaciones sin afectar su calidad, y esto continúa impactando positivamente el modelo de negocio.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Tener alianzas estratégicas es clave para abrir centros en el interior. Estas organizaciones ya deben de tener 1 o los 2 elementos primordiales para la ejecución del Programa: equipamiento y/o jóvenes cautivos. Esto permite eficiencias en el modelo y garantiza una mayor adopción de la población a atender.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Los resultados positivos de la nueva Coordinadora de Talento Humano en colocación de jóvenes nos demuestra la importancia de incrementar el equipo de trabajo enfocado en colocación. El proceso de colocación involucra actividades como la comunicación constante con las empresas para recibir información de plazas disponibles, comunicación con los jóvenes para ofrecerles las plazas, agendar entrevistas, seguimiento con el proceso de colocación, recepción de aportes de empresas que contrataron a un joven, recepción de aportes de jóvenes por colocarlos en empleos de valor, seguimiento de carrera profesional de los jóvenes dentro de las empresas, entre otros. Para el crecimiento y sostenibilidad del Programa se requiere que estas actividades se dividan en varias personas.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22

Identificamos la manera de minimizar riesgo del Programa y maximizar la sostenibilidad al prestar servicios de capacitación y certificación enfocadas en maximizar el índice de productividad de los colaboradores dentro de las empresas. Las empresas aportan para cubrir el costo de su capacitación y certificación más cubrir el costo de capacitación y certificación de dos jóvenes por cada colaborador certificado (2 a 1); esto permite cubrir los costos de cada nueva sección para capacitación y certificación de jóvenes previo a su inicio. Esto también permitirá acelerar la expansión hacia el interior, ya que mitigamos el riesgo previo al inicio de cada sección y apertura de cada CCT.	Sustainability	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Los desafíos y riesgos principales se continúan mitigando con el establecimiento de alianzas estratégicas para abrir centros en el interior con el equipamiento necesario (computadoras, internet) para la ejecución satisfactoria de las capacitaciones y certificaciones. En cuanto a la colocación, ha sido primordial el acercamiento a empresas que son de la Ciudad con sucursales en el interior ya que estas cuentan con trabajos formales. Al mismo tiempo, nos hemos encontrado con algunas de estas empresas que en el interior no tienen las mejores prácticas en la contratación, por la cual hemos tenido que rechazar esas oportunidades laborales para los jóvenes ya que la promesa de Programa Valentina es un trabajo formal y digno.	Risk	Katia Cerwin	2019 - 10 - 22
Hemos identificado una necesidad puntual de seguimiento a los jóvenes después de llevar a cabo el programa, especialmente a los jóvenes que han sido colocados. Para esto, se necesita un equipo completo que proporcione este seguimiento tipo “coaching” a los colocados.	Design	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
A la hora de establecer los indicadores, se debe ser muy específico con la forma de definirlo, medirlos y calcularlos. Especialmente si se utilizan estos números como línea base para el cálculo de otros indicadores.	Design	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
El piloto de la alianza con la Cooperativa no produjo resultados que benefician a Programa Valentina ya que por los procesos de aplicación de la Cooperativa hubo disminución en los jóvenes que fueron aceptados a la sección del piloto. Esto, puso en riesgo nuestro modelo de impacto, ya que eran precisamente las poblaciones más vulnerables las que no eran aceptadas por la Cooperativa. Al mismo tiempo, el momento de que el participante colocado debía pagar a Valentina el “pay-it-forward”, habían procesos extras que retrasaban el pago y no siempre se daba.	Sustainability	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
Se identificó que el Modelo Instruccional se debe adaptar según la población a la que es dirigido. Esto se identificó específicamente en las capacitaciones en el interior, ya que se necesitaba impartir un nivel más básico del modelo para ir acorde a las necesidades laborales del área, además de adaptarse mejor a la preparación escolar de la población.	Implementation	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
Se hicieron cambios en el proceso de admisiones para garantizar que los jóvenes admitidos realmente estén interesados tanto en la capacitación como en la búsqueda de empleo posteriormente.	Implementation	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
Se establecieron puntos de Control de Calidad durante el proceso de admisiones y capacitaciones, para determinar si los jóvenes estaban siendo certificados de acuerdo a nuestros estándares mínimos de preparación para el empleo. Esto ayudó a que los procesos de contratación sean más eficientes y evitemos inconvenientes con las empresas contratantes.	Implementation	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
Se debe tener un programa específico para el seguimiento de los jóvenes colocados. Esto permitirá que los jóvenes tengan un soporte más adecuado a la hora de conseguir un trabajo y por ende, puedan permanecer en él por más tiempo y de forma satisfactoria.	Sustainability	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
La contratación de la consultoría para la elaboración del modelo de negocio y escalabilidad nos permitió visualizar una forma diferente de mitigar el riesgo de la colocación. Se identificó que se debe establecer cuáles son los perfiles más solicitados por las empresas y de acuerdo a esto realizar todo el proceso, desde la convocatoria, admisiones, capacitación y certificación. Esto nos permitirá tener una mejor alineación tanto internamente en el programa, como con los aplicantes y sus expectativas laborales. Al tener esta alineación fortalecida, se podrá mitigar también el riesgo del Pay It Forward, ya que se podrá garantizar que los jóvenes colocados permanecerán más tiempo en sus trabajos y de forma satisfactoria tanto para el joven como para las empresas.	Risk	Katia Cerwin	2020 - 01 - 23
Al ser enfrentado con una crisis, se debe rediseñar los servicios de una manera rápida y estratégica para poder apoyar al mercado en sus necesidades. No esperar a que regresen las cosas a la normalidad anterior, sino que se debe adaptar a la nueva realidad.	Design	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Los tiempos de reacción ante una crisis son vitales para la sobrevivencia de la empresa. Tener la visión y la flexibilidad para adaptarse rápidamente es uno de las principales características que debe de tener los líderes de la empresa.	Sustainability	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Se deben de tomar decisiones pensando en cómo aprovechar de mejor manera los fondos monetarios con los que se encuentran y quedarse con un equipo de trabajo que sea esencial para continuar operando sin ser una carga al flujo de caja.	Sustainability	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Al inicio del año se contrató a una persona encargada de cobros del cual ayudó a minimizar los cuentas por cobrar del Pay-it-Forward de un 30% a un 8%. Esta mejora justifica que se debe de tener un departamento de cobros para garantizar los ingresos de las cuentas por cobrar.	Risk	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Se hizo una revisión del Modelo Instruccional para responder al mercado y se inició la planeación de unas capacitaciones de 2 semanas para tener una pre-certificación, luego se apoya al joven a conseguir trabajo y al tener el trabajo se finaliza la capacitación para ser certificado.	Implementation	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Al lanzar nuevos productos o implementar nuevos servicios, siempre hacer pilotos para probar y entender la reacción del mercado. No hay que esperar a que esté perfecto, en especial en tiempos de crisis.	Implementation	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09
Existen riesgos fuera del alcance y control de las empresas. Cuando una pandemia global surge, lo principal es poseer un equipo, una junta directiva y advisors que ayuden a responder rápidamente.	Risk	Katia Cerwin	2020 - 07 - 09