Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2018 - JUNIO 2018

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Capacitación en TIC para jóvenes de bajos ingresos en Guatemala

Nro. Proyecto: GU-T1268 - Proyecto No.: ATN/ME-15897-GU

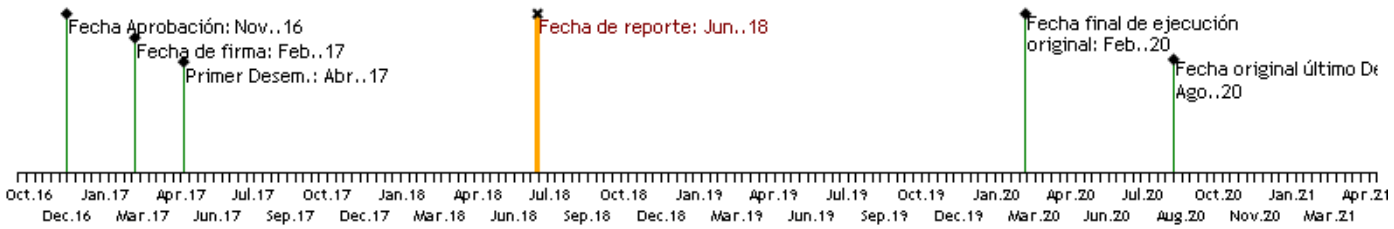
Propósito: Desarrollar las capacidades técnica y socio-emocionales de jóvenes en desventaja para que satisfagan los requerimientos de puestos de tecnología en la empresa privada de Guatemala.

País Administrador	País Beneficiario
GUATEMALA	GUATEMALA

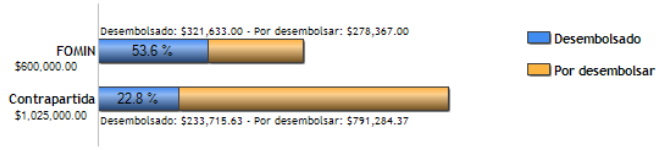
Agencia Ejecutora: Fundación Sergio Paiz Andrade

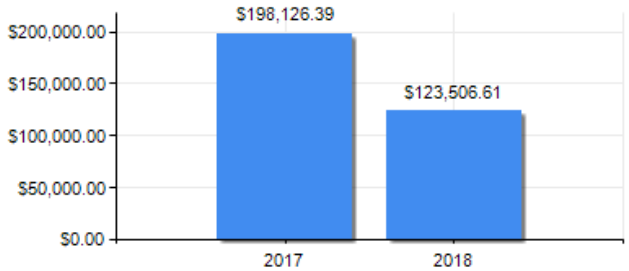
Líder equipo de diseño: ELENA HEREDERO RODRIGUEZ
Líder equipo de supervisión: ELENA HEREDERO RODRIGUEZ

CICLO DEL PROYECTO

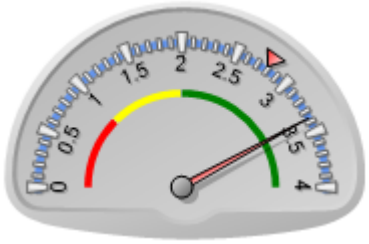


RECURSOS

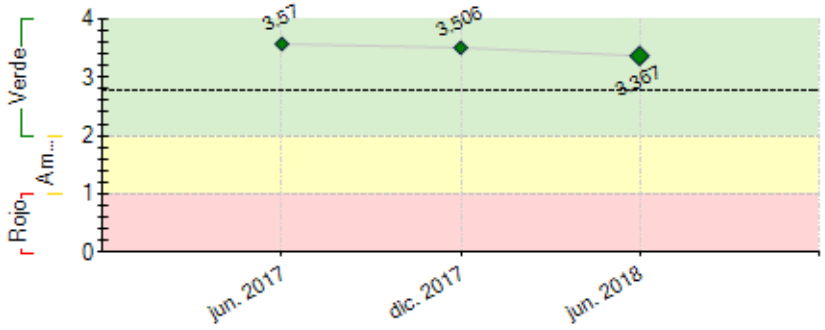




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.367
Promedio FOMIN: 2.79

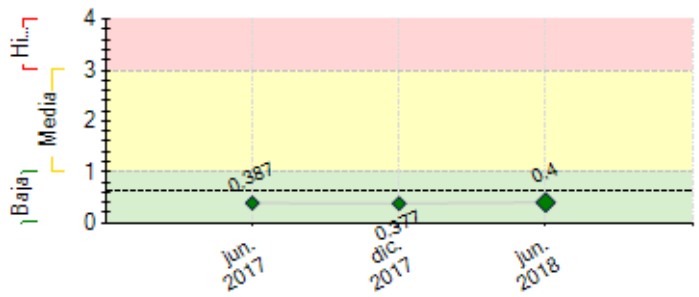


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Media
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.638

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se han recibido 3 desembolsos del Banco. Se validó el modelo de negocio y se está validando la escalabilidad. Se ha acelerado la apertura de centros de capacitación (CCT) y la colocación de jóvenes en el interior. Identificamos que el mercado laboral en Guatemala tiene períodos altos (mar-oct) y bajos (nov-feb) para contratación. La demanda y oferta continúa aumentando, gracias a la contínua inversión en campañas digitales y desarrollo de alianzas estratégicas, con un acumulativo de 4,952 aplicaciones de jóvenes (Meta Año 2: 3,125), 68 alianzas con empresas (Meta Año 2: 30), 2,168 puestos de valor mapeados. Se han certificado a 277 jovenes (Meta Año 2: 563) en los CCT establecidos en Ciudad de Guatemala y Totonicapán, y se certificarán jóvenes en los CCT de Patulul y Chimaltenango en los próximos meses. Se han colocado 60 jóvenes de forma directa (en bolsa de empleo del Programa) e indirecta (fuera de bolsa de empleo del Programa). Se han cumplido con los 5 Hito y se fortalecieron los sistemas de gestión y comercial. Los retos principales del proyecto son: 1) colocar a jóvenes certificados en empleos de valor en el interior, 2) colocar jóvenes certificados al ritmo establecido. Las acciones críticas que se tomarán incluyen un enfoque prioritario en la colocación por medio de contratación de Asistentes de Talento Humano para apoyar a la Coordinadora de Talento Humano a el seguimiento de procesos de colocación entre jóvenes certificados y empresas contratantes.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Estoy de acuerdo con los principales logros y retos de la operación a la fecha. Para la colocación de jóvenes también se podrían explorar alianzas con emprendedores/organizaciones que han desarrollado herramientas incipientes para facilitar el ¨matching¨ de habilidades y conocimientos de los jóvenes con requerimientos y necesidades de las compañías, complementando así las capacidades del equipo de Talento Humano.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Se recibió el 3er desembolso del Banco para mantener el ritmo de ejecución del proyecto. Tuvimos cambios estratégicos en el equipo de trabajo: nueva Coordinadora General, Supervisora Académica y Coordinadora de Talento Humano. La demanda y oferta siguió aumentando en los primeros 6 meses del año, recibiendo aplicaciones de 2,156 jóvenes, 34 nuevas alianzas con empresas y mapeando 849 empleos de valor. Se limpiaron bases de datos con ingresos repetidos en cuanto a aplicaciones y alianzas de empresas. Se certificaron a 144 jóvenes en los CCTs establecidos en Ciudad de Guatemala y Totonicapán; el CCT en Patulul (alianza con Wakami) tiene 9 jóvenes en proceso de certificación y el CCT en Chimaltenango está por iniciar en julio; las alianzas creadas para la apertura de CCTs en el interior están dando fruto. La deserción continúa mayor al 30% pero se contrarrestó al hacer más eficientes las capacitaciones (ahora 9 semanas) e incrementar la cantidad de capacitados y certificados en el mismo tiempo. Recopilamos información de jóvenes que habían conseguido trabajo fuera de bolsa de empleo del Programa, impactando el número de colocación total. Colocamos un total 54 jóvenes. Se cumplieron Hitos 4 y 5 (Versión Metodológica Mejorada y Alianzas entre FUNSEPA y Empresas). El reto para los próximos meses es colocar a los jóvenes certificados del interior en empleos de valor parecidos a los que se han logrado en la ciudad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Fin: Cerrar la brecha de mujeres empleadas en trabajos de tecnología y con ello contribuir a disminuir la brecha salarial entre mujeres y hombres.	I.1	Número de empleos de la economía del conocimiento creados	1	88	313		638	60	
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
Propósito: Desarrollar las capacidades técnica y socio-emocionales de jóvenes en desventaja para que satisfagan los requerimientos de puestos de tecnología en la empresa privada de Guatemala.	R.1	Jóvenes certificados en habilidades tecnológicas	16	158	563		1148	277	
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2018		Ago. 2020	Jun. 2018	
	R.2	Adopción de modelo de negocios de expansión	0				1	0	
							Ago. 2020		
Componente 1: Concientización de oferta y demanda **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Número de jóvenes interesados en participar en el programa.	38	875	3125		6375	4952	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
	C1.I2	Número de empresas interesadas en participar en el programa	4	15	30		40	68	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
	C1.I3	Número de empresas que participan en el programa por medio de donaciones y/o la contratación de jóvenes.	0	3	6		8	4	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Feb. 2018	

Componente 2: Establecimiento de red de centros de capacitación tecnológicos Valentina **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Número de centros de capacitación tecnológica (CCT) establecidos con el equipamiento adecuado	1	3	4		5	4	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
	C2.I2	Número de alianzas estratégicas desarrolladas	1	9	12		15	9	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Feb. 2018	
	C2.I3	Consolidación de curriculum de Programa Valentina	0				1	1	En curso
			Feb. 2017				Feb. 2018	Jun. 2017	
Componente 3: Implementación de Programa Valentina **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de docentes capacitados	0	3	4		6	7	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
	C3.I2	Número de jóvenes que completan capacitación	16	175	625		1275	278	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Jun. 2018	
Componente 4: Estrategia de escalabilidad **Peso:** 25% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Opciones de modelo de negocios desarrolladas	0				1		
			Feb. 2017				Ago. 2020		
	C4.I2	Inicio de implementación de plan para escalar	0				1		
			Feb. 2017				Ago. 2020		

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	5	Ago. 2017	5	Mar. 2017	Logrado
H1	Metodología de reclutamiento de jóvenes diseñada y aprobada	1	Sep. 2017	1	Sep. 2017	Logrado
H2	Levantamiento de información de mercado y necesidades laborales	4	Nov. 2017	6	Nov. 2017	Logrado
H3	Versión metodológica para entrenamiento de jóvenes mejorada de Programa Valentina	1	Abr. 2018	1	Abr. 2018	Logrado
H4	Alianza entre FUNSEPA y Empresas privadas	2	Jul. 2018	2	Jun. 2018	Logrado
H5	Número de centros de capacitación para jóvenes operando con Programa Valentina	4	Feb. 2019			
H6	Segunda versión metodológica para entrenamiento de jóvenes mejorada de Programa Valentina	1	Jun. 2019			
H7	Plan estratégico de sostenibilidad y escalamiento de Programa Valentina	1	Dic. 2019			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Procesos de selección de jóvenes en empresas son lentos.	Baja	Identificamos que el mercado laboral en Guatemala tiene períodos altos (mar-oct) y bajos (nov-feb) para contratación. Lo cual explica el bajo índice de colocación al finalizar el año 2017. También se identificó que las empresas grandes tienen procesos de contratación más rigurosos y lentos. Por la cual, ahora se está dando un enfoque en pequeñas y medianas empresas que tienden a tener equipos pequeños y le dan prioridad a una contratación para poder llevar a cabo actividades prioritarias para que funcione el negocio. Esto significa que tienen procesos de selección rápidas y eficientes por el sentido de urgencia por llenar la plaza. Al mismo tiempo, se siguen creando alianzas con empresas grandes ya que son las que contratan por mayor pero en un período de selección más extenso.	Project Coordinator
2. Falta de oportunidades de empleos de valor en áreas rurales.	Baja	Para mitigar este riesgo, se tiene contemplado trabajar de la mano de empresas grandes que tienen operaciones en áreas rurales que busquen innovar sus operaciones por medio de nuevos puestos de tecnología o puestos que requieran talento con competencias tecnológicas específicas que el Programa fortalece en jóvenes. También, se han identificado oportunidades interesantes para resolver temas críticos de empresas en el interior (eg. falta de sistemas ERP, CRM, contables, o falta de talento que pueda administrarlos) que proponemos subsanar presentándose soluciones de sistemas accesibles y efectivos (en alianza con otros actores), y ofreciéndoles junto con los sistemas talento capacitado para su uso.	Project Coordinator
3. Falta de interés por parte de jóvenes y/o deserción del programa.	Baja	El riesgo de falta de interés por parte de jóvenes se mitigó al invertir más recursos para las campañas de concientización digital. Se tiene una sobredemanda de aplicaciones al formulario inicial. El riesgo ahora se traslada a que los jóvenes completen el proceso de aplicación ya que existe un embudo en jóvenes que aplican al formulario inicial y jóvenes que hacen las evaluaciones psicométricas requeridas para pasar a la fase de entrevistas antes de ser aceptados al programa. El riesgo también se evidencia en que los jóvenes confirman que si van a asistir y el día que inicia la capacitación se presentan. Lo cual se está mitigando este riesgo con la estrategia de confirmar a más jóvenes del cupo límite asumiendo que un 15% no se presentarán el primer día. Al mismo tiempo, la deserción continúa mayor al 30%; esto se está mitigando a través de mejores procesos de perfilamiento de jóvenes previo a ingreso al Programa.	Project Coordinator
4. Internet inestable y acceso a CCTs adecuadamente equipados	Baja	La inestabilidad del internet continúa siendo un riesgo ya que es un problema de infraestructura a nivel país. Hemos tomado acciones puntuales al contratar servicios de internet más robustos (20-30MB) y/o redundantes aunque significan un mayor costo de operación. El equipamiento de los CCT no ha representado un riesgo hasta el	Project Coordinator

		momento.	
5. No contar con suficiente participación de mujeres en las capacitaciones, que impida alcanzar el porcentaje meta de mujeres (65%) para cada una de las secciones de capacitaciones para jóvenes que abramos.	Baja	Gracias al intercambio de información entre organizaciones para la reunión de Comunidad de Aprendizaje del FOMIN, en una conversación se recomendó que se implementara una campaña con mensaje motivacionales para las mujeres. Mensajes que se están diseñando para agregar a la campaña digital dirigida específicamente a mujeres.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	El estar constituida como organización sin fines de lucro frenaba una mayor participación del sector privado por lo que se decidió crear una empresa de impacto social, que permita cobrar a las empresas por los servicios del programa.
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Poco a poco se va generando un cambio de comportamiento de las empresas al ver el valor agregado de los jóvenes formados por el programa. Con el tiempo se puede ir planteando el pago por servicios de identificación, formación y reclutamiento, es un proceso gradual que lleva tiempo.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Adicional a validar el modelo (habiendo cumplido procesos completos de capacitación, certificación y colocación), también validamos su efectividad en el interior del país culminando un ciclo en Totonicapán (19 jóvenes certificados y 1 colocado). La apertura del CCT en Patulul y la futura apertura en julio del CCT en Chimaltenango validan el interés en el interior. Sumamos 34 nuevas empresas aliadas para recaudar información del mercado laboral. Incluimos enfoque en pequeñas y medianas empresas que tienen procesos de contratación más eficientes que las empresas grandes; con esto se obtuvo un incremento en el promedio mensual de colocación. Continuamos teniendo resultados positivos al asignar recursos a campañas digitales por Facebook y Guatemala.com. Seguimos optimizando la calidad de capacitaciones y certificaciones (ahora 9 semanas).
Continuamos con un estricto seguimiento semanal, mensual y trimestral al documento de metas y prioridades. Se inició proceso de creación de sociedades para la transición de “fundación” a “empresa de impacto social” y se estará levantando capital para acelerar los resultados y garantizar la sostenibilidad y escalabilidad del programa en el tiempo.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. 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	Cerwin, Katia
2. 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	Cerwin, Katia
3. 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 jóven, recepción de aportes de jóvenes por colocarlos un 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	Cerwin, Katia
4. 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	Cerwin, Katia
5. Nuevamente se continúo 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	Cerwin, Katia
6. 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	Cerwin, Katia

7. 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	Cerwin, Katia
8. 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	Cerwin, Katia
9. 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 parallela para tener una estructura híbrida (sin fines de lucro y con fines de lucro).	Design	Cerwin, Katia
10. 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	Cerwin, Katia
11. La contratación de Coordinadora de Talento Humano con cartera y experiencia fue fundamental para mejorar los indicadores de colocación.	Design	Cerwin, Katia
12. El diseño de herramientas de ejecución y control son indispensables para realizar transiciones efectivas de personal y de responsabilidades.	Design	Cerwin, Katia
13. Nuevamente, una continua comunicación con la delegación de FOMIN es crítica para llevar a cabo transiciones efectivas de personal que reporta al Banco.	Design	Cerwin, Katia