

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

MÉXICO

**ACELERANDO LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL BAJÍO**

ME-T1349

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (MIF/KEC) y Guillermo Aguilar (MIF/CME), co-líderes de proyecto; Irani Arraiz (MIF/KEC); Masato Okumura (MIF/MIF); Tzitzí Morán (LMK/CME); George Rogers (GCL/GCL) y Paola Daniela Zorrilla (MIF/KEC).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I. EL PROBLEMA.....	2
A. Descripción del Problema	2
II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	3
A. Descripción del Proyecto	3
B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto	6
III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	7
A. Alineación con el Grupo BID	7
B. Escalabilidad.....	7
C. Riesgos del Proyecto e Institucionales	8
IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO.....	8
V. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	9
A. Descripción de Socios del Proyecto.....	9
B. Estructura y Mecanismo de Implementación.....	10
VI. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	11
VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	11

RESUMEN DE PROYECTO

MÉXICO

ACELERANDO LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL BAJÍO

ME-T1349

En menos de 20 años, la industria automotriz se ha convertido en uno de los sectores industriales más dinámicos e intensivos en conocimiento de México. La región del Bajío, que incluye partes de los estados de Guanajuato, Querétaro, Aguascalientes y Jalisco, ha recibido grandes inversiones provenientes de todo el mundo, especialmente de Japón, Estados Unidos y Alemania. Sin embargo, la rápida transición de una economía predominantemente agrícola a una economía industrial no ha estado acompañada de avances similares en educación, ni en un mayor desarrollo de las comunidades rurales, las cuales viven en condiciones muy precarias. La baja calidad y pertinencia de la educación y la subinversión en los programas de formación están limitando el potencial de la región. Los jóvenes de las comunidades rurales en muchos casos desconocen las oportunidades de la industria, tienen dificultades para obtener un trabajo formal y, en ocasiones, culminan en empleos informales, aumentando la probabilidad de que migren a los EEUU. Las empresas experimentan altas tasas de rotación laboral y hay una cantidad insuficiente de trabajadores calificados para trabajar en sectores intensivos en conocimiento.

El proyecto busca desarrollar las habilidades de los trabajadores del sector automotriz y mejorar la empleabilidad de los jóvenes y adultos de las comunidades alrededor de los parques industriales. Entre los resultados esperados, 5.200 personas tendrán nuevas competencias laborales y, de estos, 1.400 jóvenes estarán empleados en sectores de la economía del conocimiento, especialmente el sector automotriz. El proyecto tendrá 4 componentes: i) Coordinación entre instituciones educativas y de capacitación con las demandas del mercado y necesidades de las comunidades; ii) Facilitación del aprendizaje digital a distancia y capacitación para el trabajo; iii) Creación de oportunidades para el aprendizaje continuo; y iv) Consolidación del modelo para su réplica. El proyecto se llevará a cabo en Guanajuato, en las municipalidades de Silao, Irapuato y Salamanca, como intervención piloto, con expectativas de poder replicarse en los más de 20 parques industriales de Guanajuato y los de la región del Bajío.

El proyecto es innovador en dos aspectos. Primero, el enfoque es inclusivo y sistémico e incluye a los actores clave, como son el sector empresarial, la sociedad civil, el gobierno, las comunidades y las instituciones educativas. El rol del BID/FOMIN es fundamental para convocar y articular a los diferentes actores, promover el co-financiamiento, la transparencia y el apropiamiento del modelo por los actores locales. Segundo, para responder a la alta demanda por mano de obra y las necesidades de capacitación, este proyecto fomentará la educación en línea y cursos virtuales de formación continua. Esta estrategia complementará la instrucción formal de los jóvenes escolarizados, dotará de nuevas habilidades a los trabajadores, mayor uso de computadoras, teléfonos inteligentes y tabletas, lo cual facilitará su escalamiento. El proyecto es estratégico para el área de la Economía del Conocimiento del FOMIN dado que se abordan los problemas de capital humano con un enfoque sectorial, de la industria automotriz, inclusivo y sistémico, siendo el sector automotriz un sector en crecimiento, altamente tecnificado que demanda mayores competencias técnicas y tecnológicas. Además, se alinea también con los intereses de la División de Mercados Laborales la cual está impulsando una agenda de desarrollo de habilidades con sectores estratégicos como el automotriz a través del Comité Nacional de Productividad, y complementa el programa de “Educación comunitaria en escuelas de educación básica” (ME-L1162) de la División de Educación.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO III	Presupuesto Detallado
ANEXO IV	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) [incluye la debida diligencia y análisis de la integridad]
ANEXO V	Informes de Avance (PSR) y Cumplimiento con Hitos y Acuerdos Fiduciarios
ANEXO VI	Plan de Adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAE	Centro de Acceso Educativo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
CLAUGTO	Clúster Automotriz de Guanajuato
CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo
CONALEP	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
EXR	Oficina de Relaciones Externas
FCB	Fundación Comunitaria del Bajío
IECA	Instituto Estatal de Capacitación
ITESI	Instituto Tecnológico Superior de Irapuato
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
LMK	División de Mercados Laborales y Seguridad Social del BID
NL	Nuevo León
POA	Plan Operativo Anual
UE	Unidad Ejecutora
UVEG	Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

RESUMEN EJECUTIVO
ACELERANDO LA DIGITALIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ DEL BAJÍO
(ME-T1349)

País:	México		
Agencia Ejecutora:	Acción Comunitaria del Bajío A.C., más conocida como Fundación Comunitaria del Bajío (FCB)		
Área de Enfoque:	Pertenece al área de Economía del Conocimiento, especialmente orientado a desarrollar vocaciones y habilidades en la industria automotriz, un sector con alto crecimiento y demandas por personal con conocimientos técnicos y tecnológicos.		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Grupo BID:	División de Mercados Laborales y Seguridad Social (LMK) y Educación (EDU).		
Beneficiarios del Proyecto:	Los beneficiarios serán jóvenes y adultos de 13 comunidades cercanas a 4 parques industriales del estado de Guanajuato así como jóvenes y adultos empleados en los parques, incluyendo: i) 1.030 jóvenes escolarizados en educación secundaria; ii) 2.640 jóvenes escolarizados de bachillerato técnico y no escolarizados (hasta 24 años) y iii) 2.600 jóvenes y adultos empleados en la industria automotriz. Se espera que: (i) 1.400 jóvenes estarán empleados en sectores de la economía del conocimiento; (ii) 5.200 personas tendrán nuevas competencias laborales (40% mujeres).		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.250.000	42%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.250.000	
	Contraparte:	US\$ 1.750.000	58%
	Co-financiamiento		
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 3.000.000	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) selección del coordinador de proyecto; (ii) presentación del plan operativo anual; (iii) aprobación del Reglamento Operativo del Proyecto; (iv) y cartas o acuerdos de compromiso de los patrocinadores del proyecto.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad Responsable de los Desembolso	MIF/CME		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1. En menos de 20 años, México se ha convertido en el séptimo productor de automóviles del mundo y la industria automotriz en uno de los sectores industriales más dinámicos e intensivos en conocimiento de México, creando la oportunidad de atraer otras industrias similares como la industria aeroespacial. De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las remuneraciones en el sector automotriz son superiores a las remuneraciones promedio en el país y a las remuneraciones del sector manufacturero en general. El sector automotriz es, además, el mayor empleador dentro del sector manufacturero¹. En relación a empleo y género, las mujeres han aumentado su participación laboral en el sector automotriz en los últimos diez años y sus salarios han crecido de forma más rápida que el salario de los hombres. Actualmente las mujeres representan el 35,7% de la fuerza laboral del sector automotriz.
- 1.2. Uno de los principales corredores industriales del país es la región del Bajío, que incluye partes de los estados de Guanajuato, Querétaro, Aguascalientes y Jalisco. El estado de Guanajuato, en la última década, ha recibido grandes inversiones por parte de la industria automotriz de todo el mundo, especialmente de Japón, Estados Unidos y Alemania². Sin embargo, la rápida transición de una economía predominantemente agrícola a una economía industrial no ha estado acompañada de avances similares en infraestructura, servicios y educación, especialmente en comunidades rurales aledañas a los grandes parques industriales. La mayoría de la población de estas comunidades es muy vulnerable y todavía adolece de habilidades para participar en el floreciente sector industrial³.
- 1.3. Según la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, se espera que el empleo en el sector crezca entre 60 y 70% en los próximos 5 años en la región del Bajío; pero la baja calidad y pertinencia de la educación y la subinversión en los programas de formación para el trabajo y la empleabilidad se han convertido en un cuello de botella que limita el potencial de crecimiento de la economía de la región —Guanajuato tiene uno de los niveles de escolaridad más bajos del país⁴ y se espera que en 2016-2017 el 50.3% de los estudiantes de educación media superior de Guanajuato abandonen la escuela⁵. Según el Clúster Automotriz de Guanajuato (CLAUGTO) en 2017 las compañías del sector esperan ofrecer 35.415 empleos, siendo los operarios de producción el perfil más demandado, seguido de ingenieros y técnicos. De acuerdo con las tendencias actuales de escolaridad y abandono, los jóvenes tienen dificultades para obtener un trabajo formal y terminan trabajando en empleos informales (61%) con salarios impredecibles y sin beneficios, aumentando la

¹ El sector manufacturero empleaba al 26.8% de los trabajadores formales a febrero de 2017, el sector que genera la mayor proporción de empleo formal de acuerdo a [datos disponibles en línea](#) del Instituto Mexicano de Seguro Social.

² Entre diciembre de 2008 y febrero de 2017, el empleo generado por el sector automotriz creció 129% en México y 321% en el Estado de Guanajuato. [Datos disponibles en línea](#) del Instituto Mexicano de Seguro Social.

³ De acuerdo a los [datos de la última prueba PISA](#) disponible (2015), el 56.6% de los jóvenes mexicanos de 15 años que tomaron la prueba obtuvieron una puntuación en matemáticas por debajo del nivel de competencia requerido para participar plenamente en la sociedad moderna—los porcentajes para ciencias y lectura fueron 47.8% y 41.7%, respectivamente. Solo el 36% de los estudiantes que tomaron la prueba alcanzaron este nivel de competencia en los tres dominios evaluados (lectura, matemáticas y ciencias).

⁴ El grado promedio de escolaridad de la población de 15 y más años de edad es 8.4, solo por encima de Veracruz, Michoacán, Guerrero, Oaxaca y Chiapas. [Datos disponibles en línea](#) de la Encuesta Intercensal 2015, INEGI.

⁵ [Datos disponibles en línea](#) de la Dirección General de Planeación, Programación y Estadísticas Educativas de la Secretaría de Educación Pública.

probabilidad de que migren a los Estados Unidos —Guanajuato es el estado mexicano que históricamente ha enviado más migrantes a los Estados Unidos⁶. Las empresas experimentan altas tasas de rotación anual (46.55%)⁷ y hay una cantidad insuficiente de trabajadores calificados y aquellos que cumplen con las cualificaciones todavía enfrentan barreras al conocimiento y el aprendizaje permanente requerido para permanecer activos en la fuerza de trabajo en sectores intensivos en conocimiento.

II. La Propuesta de Innovación

A. Descripción del Proyecto

- 2.1. El objetivo general del proyecto es desarrollar las habilidades de los trabajadores de la industria automotriz y mejorar la empleabilidad de los jóvenes y adultos de las comunidades alrededor de los parques industriales⁸. Para lograrlo, el proyecto fortalecerá las competencias transversales⁹, técnicas básicas y avanzadas a través de cursos virtuales y formación continua, mostrándoles la variedad de trayectorias profesionales que pueden lograr en la industria. Dentro de la región del Bajío, el proyecto se llevará a cabo en el estado de Guanajuato, en las municipalidades de Silao, Irapuato y Salamanca, donde se ubican cuatro parques industriales o plantas de producción, como son Castro del Río, Fipasi, Las Colinas y la planta de Mazda, así como 13 comunidades vulnerables colindantes a estos parques. Los beneficiarios serán jóvenes que viven y estudian en estas comunidades y jóvenes y adultos empleados en los cuatro parques industriales seleccionados. Específicamente se seleccionarán: i) 1.030 jóvenes escolarizados en educación secundaria de las comunidades seleccionadas; ii) 2.640 jóvenes escolarizados de bachillerato técnico y no escolarizados (hasta 24 años) de las comunidades seleccionadas y iii) 2.600 jóvenes y adultos empleados en la industria automotriz en los cuatro parques industriales seleccionados.
- 2.2. Para abordar los problemas multidimensionales de las comunidades y las necesidades de las empresas con un enfoque inclusivo y sistémico, se conformará una alianza multisectorial con representantes de las empresas automotrices, gobierno, parques industriales, comunidades, sociedad civil y entidades educativas y de formación que marcarán la visión estratégica y sumarán esfuerzos para lograr las metas y objetivos conjuntos del proyecto.
- 2.3. El proyecto es estratégico para el área de la Economía del Conocimiento del FOMIN porque el sector automotriz es un sector dinámico donde los productos y procesos de producción son intensivos en conocimiento¹⁰. Esto permite generar un derrame de capacidades tecnológicas y la difusión de conocimiento que encuentra aplicación en otros sectores y facilita el nacimiento de nuevas industrias aún más complejas e intensivas en conocimiento, como la industria aeroespacial. El proyecto tiene un enfoque sistémico, abordando los problemas de capital humano en general y no sólo de los jóvenes, comenzando desde los jóvenes de secundaria hasta los trabajadores existentes, y mejorando así el talento humano del presente y del futuro del sector. Asimismo busca integrar a las comunidades pobres con

⁶ Encuesta Nacional de Dinámica Demográfica 2014. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.

⁷ CLAUGTO, Monitor de Mercado Laboral noviembre-diciembre 2016.

⁸ La industria automotriz comprende el diseño, desarrollo, manufactura, mercadeo y venta de automóviles y sus partes.

⁹ Son el trabajo en equipo, comunicación, resolución de problemas, etc. Es el término más usado en México, pero también se las denominan competencias socio-emocionales, blandas o para la vida.

¹⁰ McKinsey&Company, <http://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/how-the-convergence-of-automotive-and-tech-will-create-a-new-ecosystem>.

las oportunidades del sector automotriz, tanto en empleos como en crecimiento profesional y desarrollo humano.

- 2.4. El proyecto es innovador en dos aspectos. Primero, el enfoque inclusivo y sistémico incluye los actores clave como el sector empresarial, la sociedad civil, el gobierno y las instituciones educativas, quienes trabajarán conjuntamente con un mismo objetivo. Esta alianza para la formación y el capital humano del sector automotriz detonará importantes transformaciones, entre ellas, la generación de un sentimiento de pertenencia a la industria por parte de las comunidades. En las comunidades se empezará a intervenir en los jóvenes que cursan secundaria, luego bachilleres, pasando por jóvenes no escolarizados, hasta los adultos. Del sector empresarial, se espera la participación de docenas de empresas incluyendo japonesas y alemanas ofreciendo mentorías, prácticas profesionales, formación y empleos, y en general que abran sus puertas para visitas a las empresas, charlas de orientación vocacional a los jóvenes y otro tipo de aportes a las comunidades. De la sociedad civil se espera organizar a las comunidades para identificar desafíos y oportunidades para mejorar su formación, empleo y niveles de vida. El BID/FOMIN tendrá un papel clave para la convocatoria de los actores y como garante de un proceso participativo y transparente que eventualmente deja el modelo funcionando en manos de los principales actores locales.
- 2.5. Segundo, para responder a la alta demanda por mano de obra y las necesidades de capacitación en la industria automotriz, este proyecto fomentará la educación en línea y cursos virtuales de formación continua, promoviendo un mayor uso de computadoras, tabletas y teléfonos inteligentes. Esta estrategia complementará en el caso de los jóvenes escolarizados, a la educación formal, y fortalecerá sus habilidades digitales. En el caso de los jóvenes y adultos empleados, les ayudará a completar estudios y/o aprender nuevas competencias que les permita avanzar en sus trayectorias laborales y profesionales. El uso de plataformas digitales educativas facilitará un escalamiento más rápido de las soluciones. La creación de este sistema para la formación del capital humano en comunidades cercanas a parques industriales, será un modelo innovador y escalable que se podrá replicar en los más de 20 parques industriales de Guanajuato y los de la región del Bajío.
- 2.6. El proyecto ha aprovechado la experiencia de NEO México (ME-M1091/ME-T1255) que se implementa en el estado de Nuevo León (NL) y que ha desarrollado un modelo de alianzas multisectoriales para abordar los problemas de empleabilidad de jóvenes no escolarizados y desempleados y de jóvenes escolarizados en el bachillerato técnico CONALEP NL. En el primer caso, junto con la Secretaría de Economía y Trabajo y la Secretaría de Desarrollo Social se ha formado a promotores de los polígonos más vulnerables para atraer y asesorar a los jóvenes en su formación y búsqueda de empleo, conectándolos con el instituto estatal de formación para el trabajo, ICET, así como con ayuda psicosocial, becas, servicios de búsqueda de empleo y servicios sociales que permitan al joven reencauzar su proyecto de vida. En el caso del CONALEP, se ha desarrollado un modelo que identifica brechas de competencias altamente demandadas y bien remuneradas en el mercado y articula al sector empresarial para desarrollar conjuntamente trayectos técnicos basados en las competencias identificadas. Dos de los cinco trayectos técnicos que se han desarrollado han sido con el clúster automotriz de NL. Este modelo además incluye un sistema de orientación vocacional que previene la alta deserción de los estudiantes de bachillerato, les ayuda a escoger mejor su carrera y les acompaña posteriormente en la búsqueda de prácticas profesionales y puestos de trabajo. La FCB y la Agencia Ejecutora de NEO México, COMUNIDAR, han sostenido intercambios de información para conocer las lecciones aprendidas, factores de éxito y desafíos. Se espera que esta relación continúe y se puedan transferir algunas herramientas de un proyecto a otro.

Componente I: Coordinación entre instituciones educativas y de capacitación con la demanda del mercado y las necesidades de las comunidades (FOMIN: US\$ 560.648; Contraparte Local US\$ 838.684).

- 2.7. El objetivo de este componente es definir bien las responsabilidades y alcances de las diferentes instituciones educativas y establecer mecanismos de interconexión y retroalimentación entre ellas y las empresas y comunidades. Se busca que las instituciones educativas respondan tanto a la demanda del mercado del sector industrial como a las necesidades de las comunidades vulnerables para cerrar brechas de habilidades, resolver problemas de acceso a la capacitación, oferta de formación desactualizada u otros problemas que se identifiquen.
- 2.8. Las acciones de este componente buscan tener un enfoque de género para promover una mayor participación de la mujer en la industria. Por ejemplo, se busca trabajar con las familias para que vean las vocaciones industriales como opciones atractivas y ayudarles a diseñar planes de vida a mediano y largo plazo, mejorar la seguridad en el tránsito de las comunidades a los parques o escuelas, y ofrecer guarderías que reduzcan el costo de oportunidad de participar en el mercado laboral.
- 2.9. Las actividades de este componente son las siguientes: (i) generación de un diagnóstico participativo de activos y necesidades de las comunidades a intervenir; (ii) análisis continuo, evaluación y comunicación de tendencias del mercado laboral; (iii) análisis continuo, evaluación y comunicación de oferta educativa y de capacitación; (iv) establecimiento de un mecanismo para la creación/adequación de la oferta educativa y de capacitación para cerrar la brecha laboral entre oferta y demanda en el sector; (v) transferencia y/o desarrollo e implementación de herramientas y modelos de orientación vocacional, habilidades transversales y búsqueda de empleo; (vi) análisis de las barreras de las mujeres para integrarse al sector automotriz y pilotaje de mejores prácticas; (vii) formación de alianzas y acuerdos y (viii) entrenamiento de promotores y otros profesionales (orientador, psicólogo, vinculador, etc.) en la orientación vocacional, el enfoque de género, la facilitación de educación a distancia y la intermediación con el mercado laboral.

Componente II: Facilitación de aprendizaje digital a distancia (e-learning) y capacitación para el trabajo. (FOMIN: US\$ 142.929; Contraparte Local US\$ 768.193).

- 2.10. El objetivo del componente es ofrecer mayor acceso a plataformas digitales para mejorar el aprendizaje y la adquisición de nuevas competencias de jóvenes y adultos. Se trabajará con los jóvenes escolarizados en secundaria, reforzando la adquisición de competencias básicas a través de plataformas virtuales de tutorías y videoclases por medio de Quipper, potencial socio del proyecto (ver párrafo 5.3). Los jóvenes bachilleres también podrán prepararse con cursos virtuales de la Universidad Virtual de Guanajuato (UVEG) para, por ejemplo, adquirir competencias en inglés. Para los trabajadores existentes se buscará alianzas con los Centros de Acceso Educativo de la UVEG para poder formarse en nuevas habilidades en las mismas empresas o parques industriales. Para ello se capacitará a maestros, se adecuarán los espacios para el aprendizaje en las comunidades, los dispositivos para la capacitación y se mejorará la conectividad.
- 2.11. Las actividades de este componente son las siguientes: (i) mejoramiento del acceso a la interconectividad y equipos digitales para la educación a distancia en las comunidades; e (ii) implementación de la capacitación para las nuevas ofertas creadas.

Componente III: Creación de oportunidades para el aprendizaje continuo. (FOMIN: US\$ 52.368; Contraparte Local US\$ 41.324).

- 2.12. El objetivo de este componente es crear oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida tanto en las comunidades como en las empresas, a través de los Centros de Acceso Educativo de la UVEG y en las comunidades. El Instituto Estatal de Capacitación (IECA) también será un oferente importante que pudiera aportar cursos y herramientas para elaborar planes de aprendizaje continuo. El aprendizaje estará vinculado con la demanda del mercado tanto de la industria como de las comunidades, y contribuirá también a la integración de la industria y las comunidades locales.
- 2.13. Las actividades de este componente son las siguientes: (i) análisis y evaluación de los obstáculos al aprendizaje continuo que se compartirán con las comunidades; (ii) desarrollo de estrategias para que las empresas compartan las mejores prácticas en la política de recursos humanos para el desarrollo profesional, reclutamiento, participación de los jóvenes, retención, desarrollo de habilidades y credenciales y (iii) establecimiento de pilotos para el aprendizaje continuo.¹¹

Componente IV: Consolidación del modelo para su réplica. (FOMIN: US\$ 164.054; Contraparte Local US\$ 19.730).

- 2.14. En este componente se fortalecerán los sistemas de FCB para hacer monitoreo y seguimiento de resultados, para la comunicación estratégica que implica mantener informado de manera constante a un gran número de actores y para la recaudación y gestión de fondos a través de fideicomisos u otros mecanismos que garanticen una gestión transparente y costo-eficiente. Asimismo, se elaborarán productos de conocimiento que se consideren claves para la réplica y escala del modelo y que puede incluir entre otros, guías metodológicas, manuales, estudios de casos, etc. La escalabilidad se propondrá primero en el nivel de la Región del Bajío y después a nivel nacional.
- 2.15. Las actividades son: (i) establecimiento de línea de base, instrumentos de medición y sistemas de información en línea; (ii) diseño e implementación de una estrategia de comunicación; (iii) producción de guías, estudios de caso y metodologías así como talleres para la sostenibilidad de la alianza, y participación y organización de eventos técnicos y de intercambio de experiencias con expertos y potenciales replicadores.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.16. Al final del proyecto se esperan: (i) 1.400 nuevas personas empleadas en sectores de la economía del conocimiento (70% de los 2.640 jóvenes bachilleres y no escolarizados, después de considerar una deserción de 25%); (ii) 5.200 personas con nuevas competencias laborales; (iii) 15 aliados estratégicos como secretarías estatales, instituciones educativas y parques industriales; (iv) 50 empresas ofreciendo empleos, aprendizaje o capacitación.
- 2.17. Para el monitoreo y seguimiento del proyecto, se diseñará un sistema de información que incluya línea de base e instrumentos de medición que gestionará la FCB. La información será desagregada por edad, por género, competencias/certificaciones y contratos de empleo registrados. El proyecto también incorporará una evaluación intermedia para evaluar la operación del proyecto e identificar áreas de mejora. Esta evaluación se enfocará en áreas técnicas y aquellas que se han identificado como áreas de mayor complejidad y donde se requiere de acciones para hacer correcciones en la implementación.

¹¹ Para desarrollar estos pilotos se establecerán criterios de selección, entre los que se podrían incluir: i) demanda laboral por la formación ii) interés de los jóvenes y adultos iii) relevancia para sectores de la economía del conocimiento iv) costo-efectividad v) uso de tecnología.

III. Alineación con el Grupo BID, Escalabilidad, y Riesgos del Proyecto

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1. La estrategia de país del BID con México 2013-2018 se centra en estimular el desarrollo productivo para impulsar el potencial de crecimiento de la economía. Para esto, busca apoyar al país en el área de mercados laborales, mejorando la inserción laboral productiva en empleos de calidad (párrafo 3.14 del Doc. GN-2749). La estrategia identifica la baja calidad y pertinencia del sistema educativo y la falta de inversión en programas de capacitación para el trabajo y la empleabilidad como las principales razones del bajo nivel de capital humano y la falta de acceso a empleos de alta calidad. Particularmente, identifica el alineamiento de carreras técnicas a nivel de educación media y superior y las iniciativas de capacitación para trabajadores activos como áreas de intervención prioritarias. El Plan Nacional de Desarrollo diseñado por el Gobierno Mexicano (México Próspero), busca promover empleo de calidad, incrementar la empleabilidad y la capacitación laboral.
- 3.2. Asimismo, esta operación complementa los esfuerzos que la División de Mercados Laborales del BID está impulsando para mejorar las competencias y empleabilidad de los egresados de la educación media superior técnico, además de implementar una agenda de desarrollo de habilidades en sectores estratégicos, como el automotriz, a través del Comité Nacional de Productividad. También complementa el programa de “Educación comunitaria en escuelas de educación básica” (ME-L1162), una operación que actualmente está en diseño de la División de Educación para fortalecer el nuevo modelo educativo “Aprendizaje basado en colaboración y el diálogo” del Consejo Nacional del Fomento Educativo (CONAFE) y que podrá formar instructores en las comunidades del presente proyecto para expandir el modelo¹².

B. Escalabilidad

- 3.3. El proyecto desarrolla soluciones que podrían ser escalables a través del gobierno de Guanajuato y el respaldo financiero y técnico de todos los socios de la alianza y de nuevos parques industriales, comunidades, clústers y Estados de la región del Bajío. Las alianzas multisectoriales permiten mayor sostenibilidad y réplica de los modelos dado que desde un inicio se convocan y se sientan a la mesa los principales actores gubernamentales con los empleadores, la sociedad civil, las comunidades y las entidades de formación, y las soluciones se desarrollan con y para ellos. El proyecto está diseñado para usar y/o priorizar hacia las comunidades servicios públicos ofrecidos por el gobierno estatal de Guanajuato, el cual tendrá la posibilidad de institucionalizar las soluciones del proyecto y de replicarlas en otros parques del estado. Asimismo, la filosofía de la FCB es acompañar a las comunidades por periodos largos de tiempo (10 años), asegurándose que los cambios introducidos son sostenibles y la comunidad está empoderada para seguir mejorando sus condiciones de vida. Por su parte, la presencia en la alianza de entidades como el CLAUGTO permite tener involucradas a las empresas del sector automotriz en Guanajuato y poder compartir el modelo y sus resultados con los clústers automotrices de los estados vecinos del Bajío, dado que se reúnen bimensualmente. De este modo se generará interés en otros estados y se buscará aliados para la réplica.

¹² El equipo no identificó la posibilidad de alinear este proyecto con el trabajo de la Corporación Interamericana de Inversiones ya que no hay coincidencia directa con sus áreas estratégicas: transporte, energía, mercados financieros, ciencia y tecnología, y agroindustria.

- 3.4. En la fase final del proyecto, junto con los actores de la alianza se identificarán oportunidades para llevar el proyecto a otros parques industriales y comunidades de la región del Bajío—solo en Guanajuato existen más de 20 parques industriales. También se podría escalar a otras regiones del país, por ejemplo, el norte de México. Dado que otras industrias nacientes en el Corredor del Bajío comparten capacidades con la industria automotriz—por ejemplo, la industria aeronáutica—el proyecto crea la oportunidad de escalar el modelo a estas otras industrias intensivas en conocimiento basada en las similitudes de los conocimientos y habilidades de la fuerza laboral en estas industrias.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.5 **Falta de interés de los jóvenes en participar en las actividades propuestas en los diferentes componentes.** Para mitigar este riesgo se prevé desarrollar actividades de orientación vocacional que faciliten tanto a los jóvenes como a las familias visualizar las diferentes oportunidades que ofrece la industria, conocer salarios y trayectorias profesionales y enfatizar el vínculo entre aspectos de tecnología que pueden ser de interés de los jóvenes y los empleos del sector, además de organizar visitas a empresas, charlas de jóvenes que ya estén trabajando en la industria, y prácticas profesionales.
- 3.6 **Problemas técnicos que impidan acceso regular a internet, problemas con equipos de computación, tabletas, etc.** Mejorar la conectividad es indispensable para ofrecer los cursos virtuales y formación continua. Para mitigar este riesgo se espera combinar diferentes canales de formación, desde los que se puedan ofrecer en las salas de computación de las comunidades, hasta las aulas móviles de internet y los Centros de Acceso Educativo que se podrían instalar en los parques industriales o comunidades. También se fomentará el uso de soluciones que no requieran estar conectadas a internet todo el tiempo y permitan trabajar en los contenidos *offline* y avanzar en el aprendizaje.
- 3.7 **Funcionamiento y sostenibilidad de la alianza.** La alianza multisectorial es una parte esencial de la iniciativa, pero con los cambios de autoridades en las instituciones, sobre todo en las entidades públicas, se corre el riesgo de perder el interés, participación y aportes de los miembros en el tiempo. El funcionamiento de la alianza es clave para actualizar constantemente la oferta educativa y cerrar la brecha entre la oferta y la demanda laboral. Para mitigar este riesgo se desarrollará un acuerdo de gobernanza que establezca las reglas de operación, compromisos y reporte, así como diferentes talleres para fortalecer la unión y confianza entre los miembros y crear una identidad grupal. Otro mitigante es haber seleccionado a la FCB como entidad ejecutora y coordinadora de la alianza, pues es una entidad de reconocido prestigio entre los sectores públicos y privados y un buen interlocutor y articulador de los diferentes sectores.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$ 3 millones, de los cuales US\$1,25 millones (42%) serán aportados por el FOMIN y US\$ 1,75 millones (58%) de la contraparte. Los fondos de contraparte provendrán de diferentes organismos públicos del Estado de Guanajuato, empresas individuales, asociaciones de los parques industriales y fundaciones privadas.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. Se podrán reconocer como fondos de contrapartida los diagnósticos de 6 comunidades elaborados por la FCB a partir de mayo de 2016 por un máximo total de US\$49.000.

Componentes del Proyecto	FOMIN	Contraparte	Total
Componente 1: Coordinación entre instituciones educativas y de capacitación con la demanda del mercado y las comunidades	\$560,648	\$838,684	\$1,399,331
Componente 2: Facilitar el aprendizaje digital a distancia (e-learning) y la capacitación para el trabajo	\$142,929	\$768,193	\$911,122
Componente 3: Crear oportunidades para el aprendizaje continuo	\$52,368	\$41,324	\$93,692
Componente 4: Consolidación del modelo para su réplica	\$164,054	\$19,730	\$183,784
Unidad ejecutora	\$232,432	\$59,314	\$291,746
Evaluación	\$30,811		\$30,811
Revisiones Expost	\$12,000		\$12,000
Fortalecimiento a la organización	\$28,108	\$9,730	\$37,838
Contingencias	\$26,650	\$13,026	\$39,676
Total	\$1,250,000	\$1,750,000	\$3,000,000

V. Socios del Proyecto y Estructura de Implementación

A. Descripción de Socios del Proyecto

- 5.1. Para desarrollar las alianzas para el sistema de formación y capital humano, es indispensable trabajar con los socios más relevantes tanto del sector privado como del sector público y establecer un esquema flexible y eficaz de colaboración. La Fundación Comunitaria del Bajío (FCB, <http://fcbajio.org/>) ha sido seleccionada como la Agencia Ejecutora (AE) de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. La FCB es una ONG local fundada en el 1997, y trabaja con varias comunidades vulnerables en la región del Bajío para promover el desarrollo local con la participación de la sociedad civil. Tiene experiencias relevantes de trabajo en alianza y de movilizar recursos para el bienestar comunitario, además de formar parte de la Red de Fundaciones Comunitarias del país. Debido al rápido crecimiento de la industria en la región y su influencia en las comunidades locales, la FCB ve la necesidad de trabajar estrechamente con el sector empresarial. Uno de los logros recientes ha sido el Convenio de Colaboración para el Desarrollo Social y Humano que firmó en octubre 2016 con la Asociación de Directores de Empresas del Parque Castro del Río, un parque industrial en Irapuato, con la presencia del Gobernador del Estado de Guanajuato como testigo de honor. La FCB cuenta con la infraestructura administrativa y gerencial requerida para el logro de los objetivos del proyecto.
- 5.2. Synergos Institute, una ONG global con sede en los Estados Unidos, acompañará al proyecto como un socio estratégico con dos funciones: (i) facilitar el enfoque inclusivo y sistémico, y (ii) movilizar recursos financieros. Synergos lleva dos años acompañando a la FCB en diagnosticar y convocar a los actores de este proyecto. Tiene una metodología de enfoque sistémico y alianzas multisectoriales que implementa en varios continentes como África, Asia y América Latina. En México ha implementado alianzas para reducir la pobreza y la desigualdad, enfocándose en la educación secundaria. Además, con sus conexiones

internacionales y nacionales, trabajará con la FCB en abrir las puertas de su red de filántropos.

- 5.3. Del sector empresarial, varios parques industriales y las empresas del sector automotriz serán aliados clave del sistema. Por ejemplo, Marabis, una desarrolladora y dueña de varios parques industriales en el estado participará en el proyecto. NHK, un proveedor de origen japonés con presencia en uno de los parques de Marabis, no solamente participará en el proyecto, sino que también se ofrece a movilizar a otras empresas en los parques colaborando con la FCB. Mazda, que empezó a producir autos en su nueva planta en Salamanca en el 2014, está considerando la participación en el proyecto y está especialmente interesado en trabajar con las comunidades vulnerables e integrar a los jóvenes como sus empleados. El Clúster Automotriz de Guanajuato (CLAUGTO), una asociación de 75 miembros que incluye empresas, instituciones académicas y gubernamentales de la industria automotriz, está promoviendo iniciativas sobre temas como el capital humano y seguridad patrimonial y está muy interesado en unir esfuerzos para complementar y potenciar acciones, así como en el impacto social del proyecto. Asimismo, Quipper, una empresa de edutec filial de Recruit, una de las mayores empresas de medios en Japón, será un socio estratégico del proyecto. Tiene la capacidad de desarrollar y proveer contenidos educativos para complementar la educación secundaria y ya ha desarrollado una experiencia exitosa con colegios públicos en la Ciudad de México. También cabe mencionar que la Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México ayudará al proyecto especialmente en la convocatoria de las empresas japonesas.
- 5.4. Por el sector público, el Gobierno del Estado de Guanajuato ha expresado su apoyo al proyecto y varias secretarías estatales serán aliadas, incluyendo Educación, Desarrollo Económico, y Desarrollo Social, entre otras. Las instituciones educativas como Instituto Estatal de Capacitación (IECA), el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), y el Instituto Tecnológico Superior de Irapuato (ITESI) participarán con el fin de mejorar la calidad de la capacitación y aumentar el número de jóvenes capacitados. Entre ellas, Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG) desempeñará un papel clave aprovechando su red de Centros de Acceso Educativo (CAE). En los CAE, que están instalados en lugares públicos o en las empresas, la gente puede acceder a los cursos en línea que trae una gran ventaja de economía y escalabilidad al proyecto.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.5. La FCB establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos con eficacia y eficiencia. Se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo V en los archivos técnicos de esta operación.
- 5.6. Como parte de la gobernanza del proyecto, se constituirá un Comité Directivo del Proyecto en el cual participarán representantes de la FCB, el FOMIN (oficina de México), BID/LMK/EDU, y socios clave como parques industriales, representantes de algunas de las empresas, secretarías del Estado de Guanajuato, instituciones educativas entre otros. El Comité tendrá reuniones periódicamente para decidir y revisar aspectos importantes como el uso de los recursos.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN sobre desembolsos por resultados (hitos gatilladores), a las políticas de adquisiciones del Banco, y gestión financiera especificados en el Anexo V y VI. Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora aplicará las Políticas del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9).
- 6.2. La contratación de Synergos para consolidar la alianza podrá ser realizada en forma directa, considerando su conocimiento técnico y trabajo previo de varios años con los actores públicos y privados de Guanajuato y con la FCB. El Banco se ha asegurado que los costos estimados de esta adquisición se aproximan a los del mercado para este tipo de trabajo y experiencia, y que las condiciones del respectivo contrato serán equitativas y razonables en beneficio del proyecto.
- 6.3. Asimismo, se conformará una Unidad Ejecutora (UE) dentro de la FCB con las siguientes responsabilidades: a) elaborar el Plan Operativo Anual (POA), a ser actualizado anualmente y aprobado por el FOMIN previo a su implementación; y b) evaluar el progreso logrado en cada componente a través del informe semestral. La UE estará dentro de la FCB y estará integrada por el Director del Proyecto, un Coordinador general, un Asistente Administrativo y un Asistente Técnico. El Director del Proyecto será responsable de las funciones primarias de: a) Coordinación del planeamiento, ejecución y seguimiento del progreso alcanzado en los distintos componentes; b) validar el POA; c) controlar todos los procesos administrativos y financieros y d) contratar consultorías y otros proveedores de servicios. El Director del Proyecto tomará ventaja de la red de consultores existente en otros proyectos de la Fundación para cubrir estos puestos de la UE de manera directa velando siempre por la economía y eficiencia en el mejor interés del proyecto.

VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual

- 7.1. **Acceso a la Información.** De acuerdo a la Política de Acceso a Información del Banco, este documento es de acceso público.
- 7.2. **Propiedad Intelectual.** Todos los trabajos y los resultados obtenidos bajo el proyecto serán de propiedad intelectual del BID. El Banco otorgará una licencia no exclusiva y gratuita al Organismo Ejecutor, incluyendo los derechos de disseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de cualquier producto. La disseminación, reproducción y publicación deberá indicar que ha sido financiado por el FOMIN. A estos efectos, cualquier uso del nombre o logotipo del Banco Interamericano de Desarrollo o del Fondo Multilateral de Inversiones, por parte del Organismo Ejecutor para cualquier fin, requiere previa autorización por escrito del Banco.