



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2017 - DICIEMBRE 2017

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

GUATEMALA

País Beneficiario

GUATEMALA

Agencia Ejecutora:

Fundación Sergio Paiz Andrade

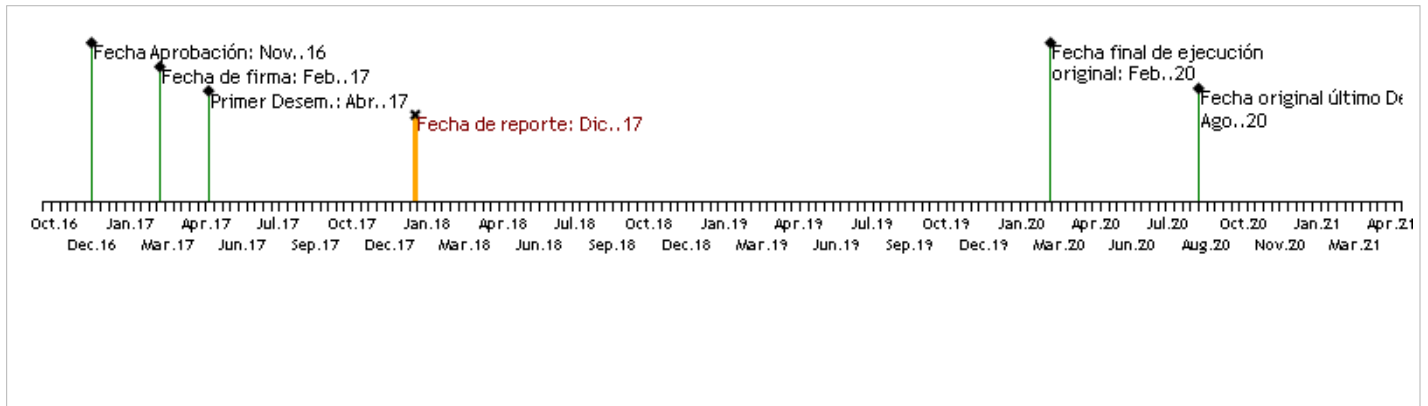
Líder equipo de diseño:

LUIS ALEJANDRO MEJIA CANIZ

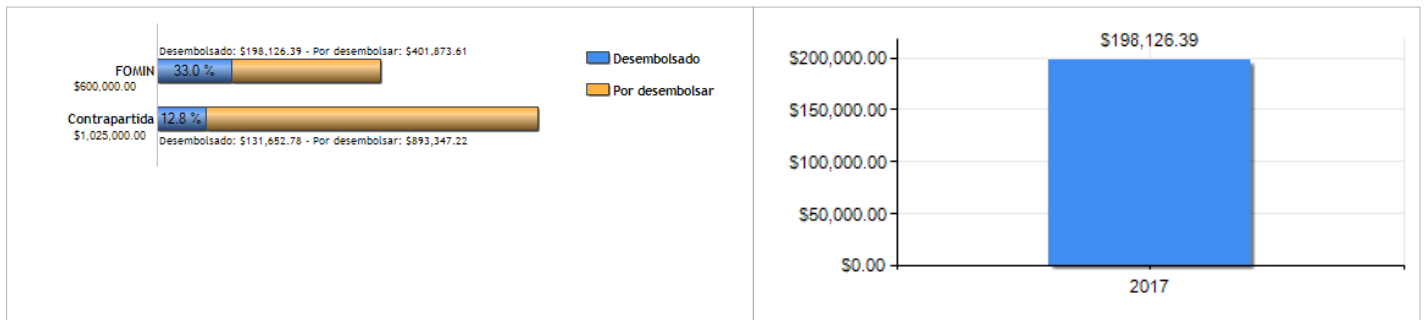
Líder equipo de supervisión:

ELENA HEREDERO RODRIGUEZ

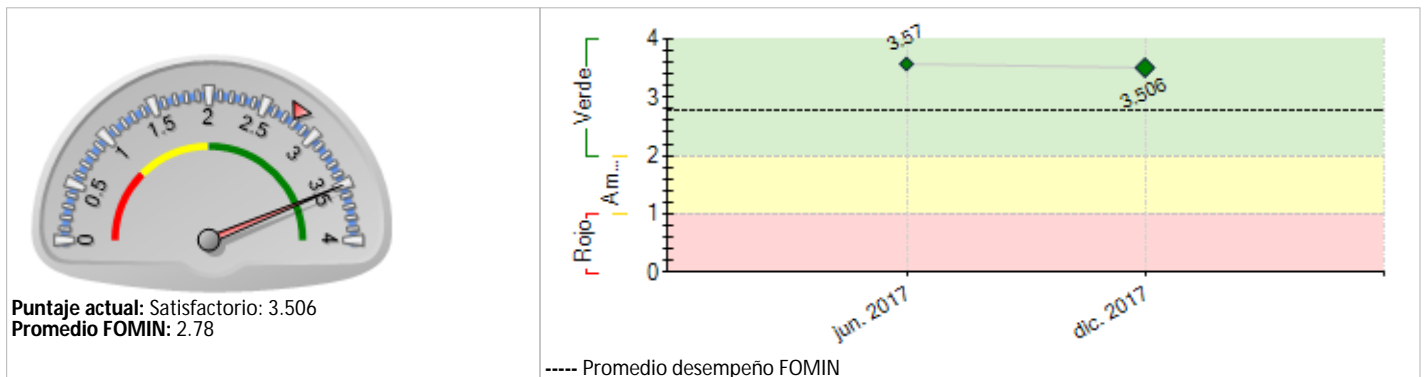
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS



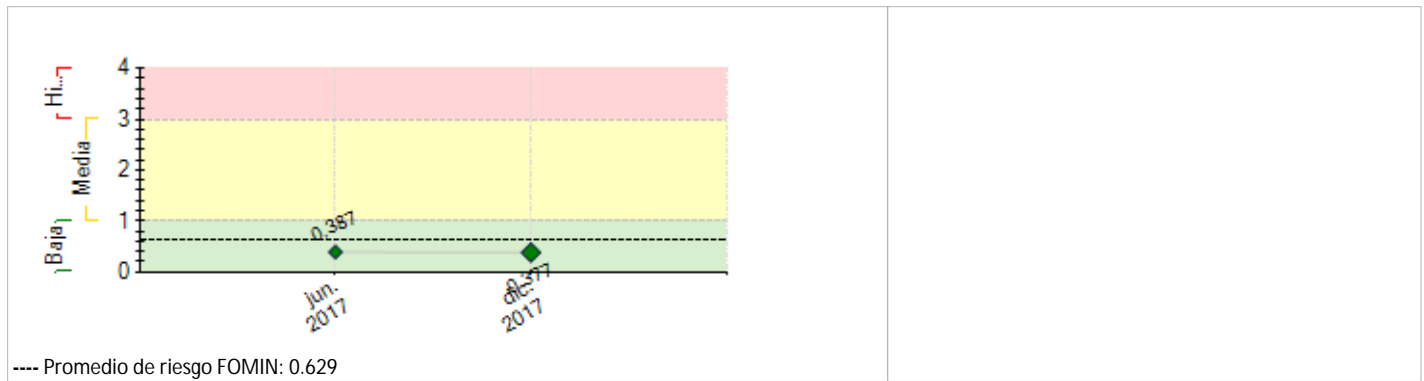
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Se recibió dos desembolsos del Banco lo cual permitió mantener el ritmo requerido de ejecución y desarrollar procesos y sistemas de gestión. Con la colocación de los primeros jóvenes en puestos de valor y los aportes recibidos por jóvenes colocados y empresas contratantes validamos el modelo de negocio, objetivo principal del semestre. Se adelantó la evaluación de opciones de modelo de negocio. Existe un alto optimismo para alcanzar los objetivos finales del proyecto, validando una amplia demanda y ser pioneros en el mercado. La demanda y oferta sobrepasó las metas del Año 1, recibiendo aplicaciones de 3,566 jóvenes (875 requeridos), 35 empresas (15 requeridas), y mapeando 1,069 puestos de valor. Se certificaron 143 jóvenes; 6 fueron colocados. Los retos principales del proyecto en la siguiente etapa son: 1) Validar la escalabilidad, logrando las metas de apertura de Centros de Capacitación Tecnológica en el interior, y 2) colocar jóvenes certificados al ritmo establecido. Ya se detectó nuevas oportunidades de capacitación y empleo con empresas de servicios financieros, telecomunicaciones y alimentos a nivel nacional. Las acciones críticas en lo que resta del proyecto incluyen una continua inversión en campañas digitales, desarrollo de alianzas y enriquecimiento curricular, para asegurar los flujos y empatar las necesidades de la oferta y demanda. Además, el fortalecimiento de los sistemas de gestión y comercial, garantizarían la sostenibilidad y escalabilidad.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Con la aplicación de la metodología de reclutamiento de jóvenes aprobada y el levantamiento de información de mercado (Hitos 2 y 3) se recibió 3,155 aplicaciones de jóvenes al Programa y se mapearon 1,069 empleos. Se certificaron 143 jóvenes en habilidades tecnológicas, con enfoque en análisis de datos y 6 fueron colocados en empresas. Agilizar la colocación es una prioridad. Para ello, se redujo la duración de las capacitaciones, se priorizaron alianzas con empresas de contratación recurrente, y se detectó nuevas áreas de capacitación. Se gestionó adaptaciones al PA, POA y PF y el segundo desembolso con el Banco exitosamente, pese a un contratiempo que requirió medidas para acelerar la ejecución. La sistematización de procesos e implementación de los sistemas contable y de gestión contribuyeron a fortalecer la organización. Se identificó riesgos potenciales para cumplir con las metas de capacitación. Uno fue una deserción mayor a la esperada (30%) que limitó lograr la meta de 158 certificados; otro, el retraso en la apertura de CCTs en el interior a falta de ubicar sedes adecuadas. Se mitigaron implementando nuevos criterios de selección y seguimiento a participantes, ampliando el CCT en Ciudad de Guatemala, y forjando alianzas con empresas y organizaciones como Colegio Wesley, Calzado Cobán, Kingo y Wakami para establecer CCTs en Totonicapán, Cobán, Petén y Suchitupéquez. El reto principal está en validar la escalabilidad del modelo y cumplir las metas de colocación.

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	6	
		Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Dic. 2017	
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	143	
	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	C1.11 Número de jóvenes interesados en participar en el programa.	38	875	3125		6375	411	En curso
	C1.12 Número de empresas interesadas en participar en el programa	4	15	30		40	5	En curso
	C1.13 Número de empresas que participan en el programa por medio de donaciones y/o la contratación de jóvenes.	0	3	6		8		En curso
		Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020		
Componente 2: Establecimiento de red de centros de capacitación tecnológicos	C2.11 Número de centros de capacitación tecnológica (CCT) establecidos con el equipamiento adecuado	1	3	4		5		En curso
		Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020		

Valentina Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C2.12	Número de alianzas estratégicas desarrolladas	1	9	12		15		En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020		
	C2.13	Consolidación de currículum de Programa Valentina	0				1	1	En curso
			Feb. 2017				Feb. 2018	Jun. 2017	
Componente 3: Implementación de Programa Valentina Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Número de docentes capacitados	0	3	4		6		En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020		
	C3.12	Número de jóvenes que completan capacitación	16	175	625		1275	143	En curso
			Feb. 2017	Feb. 2018	Feb. 2019		Ago. 2020	Dic. 2017	
Componente 4: Estrategia de escalabilidad Peso: 25% Clasificación: Satisfactorio	C4.11	Opciones de modelo de negocios desarrolladas	0				1		
			Feb. 2017				Ago. 2020		
	C4.12	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	1	Ago. 2017	5	Mar. 2017	Logrado
H1	1	Sep. 2017	1	Sep. 2017	Logrado
H2	4	Nov. 2017	6	Nov. 2017	Logrado
H3	1	Abr. 2018			
H4	2	Jul. 2018			
H5	4	Feb. 2019			
H6	1	Jun. 2019			
H7	1	Dic. 2019			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO*[No se reportaron factores para este periodo]***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	La principal forma de mitigar este riesgo es continuar activamente formalizando alianzas con empresas con mayor capacidad de contratación recurrente de jóvenes, comprendiendo sus necesidades de talento y ajustando las capacitaciones para que respondan éstas. Se requiere asegurar la adopción del proyecto por medio de vínculos con los altos rangos de las empresas para garantizar evaluación recurrente de candidatos y disposición para realizar aportes al Programa. Así mismo, se trabaja en llevar a cabo una comunicación continua con las empresas para conocer las plazas disponibles y presentarles candidatos. A través del desarrollo del sistema SUNI estamos agilizando lo más posible el proceso, pues allí se registra información detallada de los perfiles de puesto de las empresas, perfiles de jóvenes certificados. Esto permite hacer selecciones de manera eficiente.	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	Validamos que existe gran interés de parte de jóvenes por ingresar al Programa. Sin embargo, para garantizar que este interés permanezca y que crezca, es vital implementar una campaña de concientización digital atractiva y constante, por lo que se está dedicando más recursos a ello. También, debemos procurar que exista una buena recomendación de parte de jóvenes certificados hacia el público externo. Esto se logra al garantizar capacitaciones de calidad y seguimiento hacia los jóvenes del Programa. Identificamos que la deserción es mayor a la contemplada inicialmente. Para mitigar el efecto de la deserción se ha decidido ampliar el cupo inicial de los cursos. Para prevenir la deserción, se está trabajando en 3 líneas: 1) mejorar criterios de selección y condiciones de inscripción para garantizar compromiso, 2) mantener comunicación constante con jóvenes, 3) requerir al joven un aporte de Q200 para reservar cupo, el cual se le reintegra una vez sea certificado para aumentar compromiso.	Project Coordinator
4. Falta de interés por parte de las empresas de participar en el proyecto.	Baja	Se coordinará con ellas desde el inicio para asegurar la pertinencia de la capacitación. También habrá una comunicación constante para explorar constantemente oportunidades laborales, y facilitar y agilizar procesos de contratación de candidatos (jóvenes)	Project Coordinator

5. Falta de interés por parte de las empresas de participar en el proyecto.	Baja	capacitados/certificados por el Programa). El proyecto contempla una campaña de comunicación digital para animar la participación de las empresas y comunicar las múltiples ventajas y beneficios de su participación en el Programa, tanto para su empresa, como para la sociedad. Se han logrado vínculos con tomadores de decisiones dentro de la empresa y se debe continuar comprendiendo las necesidades y contexto de la empresa y creando propuestas que ayuden a resolver temas clave y específicos de la empresa.	Project Coordinator
NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 7 RIESGOS VIGENTES: 7 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0			

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se validó nuestro modelo cumpliendo satisfactoriamente las capacitaciones y certificaciones y recibiendo los primeros aportes de jóvenes colocados y empresas contratantes. Además, obtuvimos donaciones de instituciones y personas interesadas. Se formaron y fortalecieron alianzas estratégicas para asegurar flujos de demanda, oferta y fondos, incluyendo alianzas con 20 semilleros de jóvenes y 31 empresas. La mayoría de jóvenes son atraídos con campañas digitales en Facebook y Guatemala.com, por lo que asignamos recursos importantes a éstas. Logramos optimizar y mejorar la calidad de las capacitaciones (ahora en 10 semanas) y las certificaciones, respondiendo a las necesidades del mercado. Se actualizó el desarrollo estratégico para 2018, revisando las proyecciones a 10 años, presupuestos y metas; además, hubo continuo control del avance de prioridades y metas semanales, mensuales y trimestrales. Para transparentar la gestión y sistematizar el manejo de información de nuestros públicos, se implementó módulos del sistema de gestión, incluyendo reportería y se fortalecieron alianzas con proveedores de servicios administrativos y legales, organizaciones, y otros expertos clave.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a Risk	Autor
1. 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.		Klose, Stephanie
2. 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. Permitted 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	Klose, Stephanie
3. 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	Klose, Stephanie
4. 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	Klose, Stephanie
5. 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	Klose, Stephanie
6. Para asegurar la 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	Klose, Stephanie
7. 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	Klose, Stephanie
8. 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	Klose, Stephanie
9. 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	Klose, Stephanie
10. 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	Klose, Stephanie

11. 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	Klose, Stephanie
12. 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	Klose, Stephanie
13. 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	Klose, Stephanie
14. 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	Klose, Stephanie