

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

EL SALVADOR

NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES DE EL SALVADOR- NEO EL SALVADOR

(ES-M1054)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (FOMIN/AMC), jefe de equipo, Guillermo Villacorta (FOMIN/CES), Francisco Larra (FOMIN/AMC), Clarissa Rossi (FOMIN/AMC), Fernando Pavón (SCL/LMK), Jorge Srur (IFD/ICS), Laura Torá (FOMIN/MIL), María E. Nawar (FOMIN/MIL) y Luciane Juliani (LEG/NSG).

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 empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	11
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	20
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	21
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	22
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	23
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	24
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	24
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	24

RESUMEN DE PROYECTO

NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN EL SALVADOR

(ES-M1054)

“Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en El Salvador” o NEO El Salvador, forma parte del programa regional “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes” o NEO Regional (ATN/ME-13213-RG). NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 1 millón de jóvenes vulnerables de la región en 10 años. Se inicia con una primera etapa de cinco años de 2012 a 2017 para 500.000 jóvenes vulnerables de al menos 10 países de América Latina y el Caribe. Lanzada en 2012, es liderada por el FOMIN, la Unidad de Mercados Laborales del Departamento Social del BID, y la International Youth Foundation, junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart.

Desde el año 2008, El Salvador pasa por un periodo de bajo crecimiento (promedio 1.06% anual), aunque los datos han ido mejorando y para el 2015 la proyección es de un crecimiento del 2.5%. Esto ha dificultado el acceso al empleo de calidad para muchos colectivos, especialmente para los jóvenes pobres y vulnerables, que tienen dificultades para insertarse en el mercado de trabajo debido a la baja calidad y pertinencia de los servicios para la empleabilidad.

NEO El Salvador busca establecer metodologías y procesos de articulación entre el sector productivo, instituciones de formación para el trabajo y el sector público con el propósito de facilitar el acceso de los jóvenes a mejores servicios y proporcionarles las habilidades requeridas por el mercado de trabajo. Se espera así aumentar sus posibilidades de inserción laboral en empleos de calidad e incluirlos como un motor importante de desarrollo del país. Para ello, se ha conformado una alianza multi-actor en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo juvenil efectivas y sostenibles. Los miembros de la Alianza NEO El Salvador son: Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS), Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), Ministerio de Educación (MINED), Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE), Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL), Walmart, Microsoft, Asociación AGAPE de El Salvador, Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO), Asociación Institución Salesiana (AIS), Plan Internacional, Federación Internacional de Fe y Alegría, CESAL, Catholic Relief Services (CRS) y la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña (FEDISAL).

El impacto de NEO El Salvador es incrementar las oportunidades de inserción laboral de jóvenes entre 17 y 29 años de edad. El resultado es incrementar la calidad y pertinencia de los programas de formación y servicios para la empleabilidad de los jóvenes en 16 municipios del país. Preliminarmente, se pre-identificaron sectores en crecimiento como construcción, manufactura, electrónica, aeronáutica, plásticos, química y turismo, para empezar a implementar NEO. Estos sectores se podrían ajustar durante la ejecución para tener en cuenta las demandas locales de los municipios y las acciones que los socios de la Alianza puedan estar implementando.

Se beneficiarán 18.000 jóvenes pobres y vulnerables, donde al menos el 50% serán mujeres. También se fortalecerán 23 centros de formación para el trabajo y centros de atención al joven y al menos 100 empresas tendrán jóvenes mejor preparados. NEO El Salvador contempla 3 componentes: i) articulación de actores enfocados en la empleabilidad juvenil; ii) fortalecimiento de actores clave relacionados a la empleabilidad juvenil salvadoreña; y iii) gestión de conocimiento y estrategia de comunicación.

NEO El Salvador se articula con las siguientes operaciones del BID/FOMIN: el *Programa de Apoyo Integral a la estrategia de prevención de la violencia* (ES-L1025) de la División de Capacidad Institucional del Estado (ICS) del BID y la cooperación técnica del FOMIN *Caminos de la Juventud* (ES-M1049). NEO El Salvador busca un cambio en los sistemas de empleabilidad juvenil que sirva de ejemplo demostrativo de escala para la empleabilidad de jóvenes con miras a la validación de un modelo efectivo, replicable y transferible a potencialmente 737 instituciones de formación ocupacional y técnica y a 40 bolsas de empleo locales que tiene el Ministerio de Trabajo. El aporte financiero del FOMIN es fundamental para incentivar el trabajo en alianza y contar con recursos públicos y privados. Por cada dólar del FOMIN se apalancarán al menos 3 de contrapartida.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)
ANEXO IV	Presupuesto por Entidad

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

ANEXO V	Presupuesto Detallado
ANEXO VI	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VII	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VIII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO IX	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO X	Cronograma de Actividades
ANEXO XI	Reglamento Operativo
ANEXO XII	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XIII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AECID	Agencia Española de Cooperación al Desarrollo
AIS	Asociación Institución Salesiana
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAMARASAL	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CRS	Catholic Relief Services
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FEDISAL	Fundación para la Educación Integral Salvadoreña
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUSALMO	Fundación Salvador del Mundo
ICS	División de Capacidad Institucional del Estado
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
IYF	International Youth Foundation
LMK	Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social
MINED	Ministerio de Educación
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
POA	Plan Operativo Anual
PTS	Pasaporte para el Éxito (Currículo de habilidades para la vida)
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA LOS JÓVENES EN EL SALVADOR
(ES-M1054)**

País y ubicación geográfica	República de El Salvador, en los municipios de San Salvador, Soyapango, Sonsonate, Santa Ana, Sonzacate, Ahuachapán, Caluco, Sacacoyo, Ilobasco, Chalatenango, Cojutepeque, Colón, Ciudad Arce, La Libertad, Santa Tecla y San Juan Opico, los cuales se encuentran en el área de influencia de 4 de los 8 territorios del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte.		
Organismo Ejecutor:	Fundación para la Educación Integral Salvadoreña - FEDISAL		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Agenda:	Jóvenes: empleo, competencias y emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	<i>Programa FOMILENIO II</i> de la Corporación del Reto del Milenio. <i>Proyecto de Educación para la Niñez y la Juventud</i> implementado por FEDISAL de USAID. <i>Participación directa de la juventud salvadoreña en la gestión de políticas públicas relacionadas con la prevención de la violencia</i> con CESAL de la AECID. Con el BID: <i>Programa de Apoyo Integral a la estrategia de prevención de la violencia</i> (ES-L1025) de la División de Capacidad Institucional del Estado (ICS) del BID, el Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte, y la cooperación técnica del FOMIN <i>Caminos de la Juventud</i> (ES-M1049).		
Beneficiarios directos:	Un total de 18.000 jóvenes pobres y vulnerables de 17 a 29 años donde al menos un 50% serán mujeres (9.000) que tendrán acceso a mejores servicios para su empleabilidad. Se fortalecerá un total de 23 proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil y se capacitarán a 160 de sus profesionales para proveer servicios alineados a las necesidades del mercado laboral, inclusión de metodologías didácticas adaptadas al joven, desarrollo de habilidades para la vida y servicios de orientación vocacional e intermediación laboral. Finalmente, al menos 100 empresas serán beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.		
Beneficiarios indirectos:	Teniendo en cuenta que la familia salvadoreña en el ámbito urbano tiene en promedio 3,6 miembros, se alcanzaría de manera indirecta a más de 48.000 personas.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.500.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 1.500.000	25%
	Contraparte:	US\$ 160.335	3%
	Co-financiamiento	US\$ 4.233.547	72%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 5.893.882	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) reglamento operativo de la operación; (ii) acuerdo de gobernanza de la Alianza NEO El Salvador; (iii) cartas de compromiso firmadas por los miembros de la Alianza; (iv) presentación del Plan Operativo Anual (POA); y (v) coordinador de NEO El Salvador seleccionado. Todas estas condiciones deberán ser satisfactorias al BID/ FOMIN.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto 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 con Responsabilidad de Desembolsar	El proyecto será supervisado por la oficina de representación del BID en El Salvador con el apoyo técnico del equipo NEO regional desde la sede.		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

1.1 NEO El Salvador es un nuevo proyecto a nivel país que forma parte del programa regional NEO, aprobado por el Comité de Donantes del FOMIN el 12 de abril de 2012 (documento MIF/AT-1175). NEO regional es liderado por el BID, a través de la oficina del FOMIN y del Departamento Social (SCL/LMK), y la International Youth Foundation (IYF), junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, Cemex, Microsoft y Walmart. NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 1 millón de jóvenes pobres y vulnerables en 10 años. Se inicia con una primera etapa de cinco años de 2012 a 2017 para 500.000 jóvenes vulnerables de al menos 10 países de América Latina y el Caribe. En esta etapa se espera fortalecer a 200 proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil y movilizar a al menos 1.000 empresas que oferten puestos de trabajo y pasantías. Tres años después de su lanzamiento, la iniciativa NEO, va por buen camino para lograr su objetivo de alcanzar a medio millón de jóvenes para el 2017. En conjunto, los proyectos NEO existentes esperan ofrecer servicios de empleabilidad a unos 382.000 jóvenes.

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

1.2 **Crecimiento económico.** Durante el periodo 2008-2014, El Salvador ha vivido una situación de bajo crecimiento (promedio del 1,06% anual) en comparación con otros países de la región. La tasa de crecimiento del PIB anual¹ en 2013 fue de 1,7%, el 2014 fue de 2% y se percibe una mejora gradual con una proyección de 2.5% de crecimiento para el 2015². Este periodo de bajo crecimiento ha dificultado el acceso al empleo de calidad para muchos colectivos, especialmente para los jóvenes pobres y vulnerables, y más aún para las mujeres jóvenes.

1.3 **Situación de la juventud en El Salvador.** En el año 2013, el país contaba con una población aproximada de 1,8 millones de jóvenes entre 15 y 29 años de edad, con una distribución equitativa de género, representando el 28,4% de la población total y el 45,8% de la población en edad para trabajar en el país. De este total de jóvenes, un 61,1% habitaba en el área urbana y el 38,9% en el área rural³. Al caracterizar el desempleo por grupos de edad puede observarse que el rango de 16 a 29 años registró una tasa de desempleo de 10.4%; a diferencia del grupo de 30 a 44 años que reflejó una tasa del 3.5%.

1.4 De la población total general en el ámbito urbano, el 62,6% se encuentra plenamente ocupada aunque con una muy baja participación femenina en el mercado de trabajo (80,7% hombres y 49,3% mujeres). En el caso de los jóvenes urbanos, 0,5 millones se encuentra ocupados, de los cuales un 52,8% está en el sector formal y 43,7% en el informal. Esta ocupación en el sector informal, junto al subempleo del 36,7%, son factores que generan vulnerabilidad laboral en la población joven⁴.

1.5 A su vez, existe un grupo de jóvenes conocidos generalmente como NiNi, con mayores dificultades para acceder a oportunidades para estudiar y trabajar, que viven en una situación de mayor vulnerabilidad al estar alejados del sistema educativo y de empleabilidad, entendido este último como los servicios de capacitación técnica⁵ y ocupacional⁶, intermediación laboral y orientación vocacional. El 24,8% de los jóvenes

¹ [Banco Mundial](#)

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Balance Preliminar de las Economías, 2014.

³ [Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013](#), elaborada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

⁴ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2010 y [Mujer y mercado laboral. ORMUSA, 2011](#).

⁵ La formación técnica o profesional generalmente son estudios de secundaria diversificada o postsecundaria regulados por el Sistema Educativo.

⁶ La formación ocupacional o para el trabajo, son cursos, eminentemente prácticos y generalmente de corta duración independientes de la formación técnica reglada del Sistema Educativo.

salvadoreños no trabaja ni estudia, siendo los jóvenes de 20 a 24 años los más afectados. Esto implica que este grupo de jóvenes sin oportunidades, que representa casi un tercio de la población total, no está generando condiciones académicas ni profesionales óptimas para lograr una trayectoria laboral positiva ni contribuir con el desarrollo del país.

- 1.6 Finalmente, los jóvenes viven bajo un ambiente en donde la violencia social y el reclutamiento y la territorialidad de las pandillas, dificulta que los jóvenes puedan desplazarse de manera segura a centros de educación (formal y no formal) y promueve el incremento de la participación de jóvenes en actividades delictivas. Si bien las pandillas son las que cobran víctimas en todos los rangos de edades, afecta sobre todo a la juventud. La tasa de homicidios de personas entre 18 y 30 años, duplica la tasa nacional y la mayoría de estas muertes son de hombres. La realidad de inseguridad y, particularmente, de violencia pandilleril atrapa a los jóvenes entre dos fuegos: ser victimarios o ser víctimas. De hecho, la edad promedio para afiliarse a una pandilla es de 15 años de edad, y quienes simpatizan con ella suelen ser personas jóvenes, por lo general hombres, entre 15 y 19 años de edad, que residen en zonas urbanas y que no estudian ni trabajan⁷.
- 1.7 Dada la situación de violencia que atraviesa El Salvador, en el marco del proyecto NEO, el Organismo Ejecutor, FEDISAL, coordinará a las instituciones de la Alianza para crear un protocolo de seguridad para el personal de campo que desarrolle actividades relacionadas al proyecto, el cual considerará tanto las medidas aplicadas en los distintos programas e iniciativas que las instituciones aliadas se encuentran ejecutando actualmente, así como la experiencia adquirida por cada institución a través del tiempo que llevan ejecutando actividades en las áreas geográficas en las que NEO se enfocará.
- 1.8 Por otra parte, con el fin de salvaguardar la vida de los jóvenes que se pretenden beneficiar en el marco de NEO El Salvador, se establecerán mecanismos que permitan proveer servicios de empleabilidad a los jóvenes en lugares cercanos a sus áreas de residencia, esto con el fin de evitar que ellos se movilicen a zonas en las cuales puedan correr peligro por motivos de la territorialidad de las pandillas. Asimismo, se considerará la posibilidad de proveer seguros de vida y salud a los jóvenes que sean beneficiados por el proyecto.
- 1.9 **Problema a ser abordado por la presente operación.** A través de NEO El Salvador se pretende atacar fundamentalmente dos problemas: (i) la baja calidad y pertinencia de los servicios para la empleabilidad juvenil y (ii) la dificultad que enfrentan los jóvenes más vulnerables para conseguir empleos de calidad en los sectores más dinámicos.
- 1.10 **Causas: (i) Descoordinación de actores y falta de pertinencia formativa:** El 48.6%⁸ de las empresas opinan que el sistema educativo formal no desarrolla en los jóvenes habilidades ni capacidades que les permitan encontrar fácilmente trabajo; asimismo, el 40.5% manifestó que los bachilleratos técnico vocacionales están desactualizados en relación con lo que se requiere para el mercado laboral. La formación técnica y ocupacional deberían permitir desarrollar las habilidades que demanda el sector empleador y actualizarlas ante el cambio tecnológico y del mercado laboral. Existe una descoordinación entre el sector productivo, el sector público y las entidades de formación, que dificulta la comunicación efectiva y a tiempo que permita informar y capacitar al joven en lo que demanda el mercado y en los puestos formales de mejor salario. Actualmente, se carece de un proceso sistematizado que ayude a las

⁷ Desarrollo Humano El Salvador 2013 (PNUD, 2013)

⁸ Estudio realizado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – Programa El Salvador (2013) con una muestra de 360 empresas de los sectores Industria, Servicios y Otros Servicios. De esta muestra, se pudo recopilar información de 210 empresas (58% de tasa de respuesta).

instituciones de formación a alinear su oferta formativa con las necesidades de los empleadores, tanto en los aspectos cognitivos como de habilidades blandas⁹, para capacitar a los jóvenes en las competencias requeridas que exige el mercado laboral e incrementar sus oportunidades de inserción laboral satisfactoria.

- 1.11 **(ii) Falta de información sobre los servicios de empleabilidad:** Más del 70% de los jóvenes busca un empleo por medios informales y redes de contacto de su entorno que no le conectan con el empleo formal¹⁰. Los jóvenes que buscan empleo generalmente no tienen información completa sobre el mercado laboral y no saben dónde buscarla. Los jóvenes con nivel educacional más bajo y más alejados de los sistemas de empleabilidad, usan más métodos informales y encuentran trabajos de peor calidad. La descoordinación entre entidades de formación, servicios de empleo y empleadores también genera una necesidad de mejorar la calidad de la información centralizada sobre las ofertas de trabajo y los servicios sociolaborales de apoyo para los jóvenes y su divulgación apropiada. De la misma forma, existen grandes retos para que los jóvenes pobres y vulnerables tengan acceso a información pertinente y adaptada para la población juvenil, que les ayude a tomar mejores decisiones. Las estrategias de búsqueda de empleo tienen un impacto significativo en el tipo de trabajo que la persona logra obtener. Por ejemplo, la búsqueda de trabajo por medio de los servicios públicos de empleo aumenta las probabilidades de conseguir un trabajo formal y mejor pagado¹¹.
- 1.12 **(iii) Baja calidad de la educación básica y de la educación técnica vocacional:** Aunque la nota promedio de los jóvenes de centros públicos fue de 5,1 sobre 10 en la Prueba de Aprendizaje y Aptitudes para Egresados de Educación Media (PAES)¹² – 2013, el 36.6%¹³ de los jóvenes entre 15 y 29 años abandona la secundaria porque necesita trabajar y el 73% de los jóvenes entre 18 y 24 años carece de educación secundaria completa, un dato preocupante pues la mayoría de los puestos de trabajo requiere título de secundaria¹⁴. Debido a que la mayoría de los jóvenes en El Salvador pudiera optar por seguir una formación de corta duración para ingresar al mercado de trabajo, la formación técnica y ocupacional tiene grandes retos de calidad para compensar las deficiencias de los jóvenes en las competencias básicas, capacitar sobre los últimos avances tecnológicos y dotarles con las herramientas necesarias para hacer la transición al mercado de trabajo exitosamente. Esta falta de calidad genera jóvenes poco preparados para el mercado laboral y dificulta sus oportunidades para ingresar en un primer empleo. A su vez, los empleadores, debido a la baja calidad de la preparación del capital humano, aumentan los requisitos de entrada de los perfiles generales de operarios y técnicos, posicionándolos demasiado altos para los puestos a desempeñar y dificultando el acceso de los jóvenes a un primer empleo.
- 1.13 **Contexto del ecosistema empleabilidad juvenil El Salvador:** El *Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019*¹⁵ inició un proceso de estructuración de las políticas públicas orientadas a reducir brechas de conocimiento y desempleo entre la juventud, y especialmente entre las mujeres, que acompañara a un plan de desarrollo económico y a la *Estrategia de Transformación Productiva*¹⁶ para impulsar a los sectores clave y estratégicos para el país. En el marco de la empleabilidad juvenil, el Gobierno pronto lanzará un Programa Nacional de Empleo y Empleabilidad Juvenil, con apoyo de

⁹ Las habilidades para la vida igualmente conocidas como habilidades blandas o socioemocionales incluyen el saber comunicarse, trabajo en equipo, respeto, solución de problemas, autoevaluación, entre otras.

¹⁰ Mazza 2012, estimaciones con base en Encuestas de Hogares

¹¹ Flores Lima, 2010

¹² Más información PAES [aquí](#)

¹³ Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2013, elaborada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

¹⁴ FLACSO, MINEC y PNUD (2010), p.84.

¹⁵ [Plan quinquenal de desarrollo 2014-2019](#), apartados E.1.8

¹⁶ [Estrategia de Transformación Productiva](#)

organismos internacionales, coordinado por el Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE). Este Programa pone un énfasis especial en la articulación de actores y en garantizar la calidad de los servicios de los prestadores.

- 1.14 El Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS) tiene el objetivo de desarrollar y sistematizar un modelo de mesas departamentales o sectoriales de empleo para intentar alinear la oferta con la demanda y abordar el tema del empleo juvenil a nivel local con intención de expandirlo a diferentes áreas del país. También, tiene el objetivo de mejorar los servicios de intermediación laboral de sus centros de empleo y de aquellos que ofrece a través de su Red Nacional de Empleo¹⁷, que es una plataforma en la que confluyen esfuerzos entre la empresa privada e instituciones públicas y privadas interconectadas.
- 1.15 A su vez, el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INSAFORP) cuenta con programas específicos¹⁸ de atención a población vulnerable y actualmente está enfocado en el diseño de un Sistema Nacional de Acreditación de Competencias y un sistema de calidad para mejorar los servicios de instituciones de formación técnica-profesional. El nuevo programa FOMILENIO II¹⁹ en la zona costera del país, tiene un eje orientado a inversiones en mejora del capital humano, y en especial en fortalecer el sistema de formación técnica profesional.
- 1.16 El Ministerio de Educación (MINED), está desarrollando servicios para poblaciones vulnerables a través de programas tales como el *Programa de Modalidades Flexibles de Educación*²⁰, dirigido a población mayor de 15 años y orientado a fortalecer la reinserción y continuidad educativa para personas fuera del sistema y suplir así sus necesidades fundamentales para el mercado de trabajo. El propósito fundamental es contribuir con el retorno, permanencia y culminación de los once años de escolaridad a través de las distintas modalidades flexibles.
- 1.17 Finalmente, a nivel nacional existe una gran cantidad de instituciones privadas y de la sociedad civil, incluyendo a las agencias de cooperación internacionales, que trabajan desde hace años en temas de educación y empleabilidad juvenil en el país. Estos proyectos generalmente se han implementado de manera aislada, sin demasiados espacios para compartir entre sus implementadores locales.
- 1.18 Este contexto donde la empleabilidad juvenil es una prioridad del Gobierno de El Salvador, junto con el surgimiento de nuevos programas y planes de inversión, y la existencia de otros que están en curso, hace que la propuesta de NEO en El Salvador de encarar el trabajo en alianza sea especialmente pertinente. NEO podría convertirse en un espacio de interacción entre el sector público, sociedad civil y los actores privados relevantes con el objetivo de articular esfuerzos y fortalecer el ecosistema de empleabilidad del país. También es cierto que esta propuesta de valor de trabajar en alianza presenta retos importantes como por ejemplo lograr la cohesión entre actores que representan diferentes intereses y relaciones de poder, asegurar la participación efectiva de cada sector y entidad en los tiempos que requiere la operación, y asegurar que hay una visión en la que todos confluyen para evitar que cada entidad sólo mire por su propio beneficio y no la colaboración y el bien común.
- 1.19 El proyecto NEO El Salvador nace después de un proceso de concertación y planeación participativa de más de seis meses, que ha conducido a la conformación de una alianza

¹⁷ [Red Nacional de Empleo](#)

¹⁸ [Plan Operativo Anual del INSAFORP](#)

¹⁹ FOMILENIO es una institución, creada para un período definido, con el propósito de administrar y supervisar la ejecución de su programa de trabajo con los fondos de la donación de la [Corporación del Reto del Milenio](#) (MCC). El primer FOMILENIO I fue aprobado en 2005 y estaba orientado a la zona norte del país. Más información sobre [FOMILENIO II](#)

²⁰ Información sobre [EDUCAME – Modalidades Flexibles de Educación](#) y www.educame.edu.sv

estratégica, compuesta por entidades públicas, privadas y de la sociedad civil salvadoreña, que buscan mejorar la empleabilidad de los jóvenes del país. La visión de la Alianza NEO El Salvador, es ser un modelo y agente de innovación en la empleabilidad de los jóvenes, transformando la cultura laboral tanto de los empleadores, del servicio público, como de los jóvenes pobres y vulnerables. Se busca de esta manera evitar duplicidad de esfuerzos, aumentar efectividad y garantizar impacto económico y social.

1.20 Los miembros de la Alianza NEO El Salvador son:

Sector público:	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MTPS). Institución fundamentalmente encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentados en el diálogo, la concertación social y la participación tripartita, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de los trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social. • Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP). Institución rectora de la capacitación y formación profesional de los recursos humanos de El Salvador con un sistema de aportación empresarial y compuesto orgánicamente por los sectores privados, gubernamentales y de trabajadores. • Ministerio de Educación (MINED). Institución encargada de contribuir, por medio de la educación de calidad y con amplia cobertura, a formar personas conscientes de sus derechos y responsabilidades, con los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarios para su plena realización y con pensamiento crítico y creativo. • Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE). Institución de reciente creación (2012) encargada de promover el desarrollo integral de la población joven facilitando oportunidades en el marco de sus derechos y deberes.
Sector Privado ²¹ :	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL). Institución cuya misión es promover y defender permanentemente el sistema de libre iniciativa, impulsando la unidad nacional, y el desarrollo empresarial con responsabilidad social, liderando acciones y facilitando servicios que fomenten la competitividad y la innovación de nuestros asociados, protegiendo sus derechos. • Walmart. Compañía cuya misión social es generar oportunidades para que la gente pueda vivir mejor a través de causar un impacto positivo en las comunidades a las que prestan servicio. Ya sea mediante subvencionar a miles de organizaciones que comparten dicha misión o mediante los esfuerzos voluntarios e inspiradores de los asociados de Walmart. • Microsoft. Fundada en 1975, Microsoft (Nasdaq 'MSFT') es el líder mundial en software, servicios y soluciones que ayudan a las personas y las empresas a desarrollar todo su potencial. Microsoft YouthSpark es una iniciativa mundial que busca generar oportunidades para 300 millones de jóvenes y que les permita imaginar y alcanzar su máximo potencial al conectarlos con mejores oportunidades educativas, laborales y empresariales.
Sector de	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación AGAPE de El Salvador. Institución de desarrollo humano

²¹ Existen más de 14 gremios del sector privado vinculadas a NEO El Salvador y representadas por sus fundaciones, asociaciones gremiales y cámaras comerciales.

la sociedad civil y académico	<p>que ejecuta programas de atención, y que combinadas con proyectos o actividades de carácter productivo generan recursos para su sostenibilidad. Esta filosofía ha permitido a la Asociación su permanencia en el tiempo e incrementar el impacto social; así mismo ha servido de modelo a muchas organizaciones, para implementar proyectos en el ámbito nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO). Fundación creada en el 2001 cuya misión es construir una educación integral para Jóvenes de escasos recursos y/o en condición de riesgo, en su entorno familiar y comunitario. • Asociación Institución Salesiana (AIS). Institución religiosa, sin fines de lucro, cuyo ámbito de actuación es la Promoción Social, Educación y Formación Profesional de niños, niñas y jóvenes en los barrios más pobres y desfavorecidos de las grandes ciudades y zonas rurales de los países centroamericanos. • Plan Internacional. Organización internacional de desarrollo cuya misión es trabajar para lograr mejoras duraderas en la calidad de vida de las niñas y niños que viven en condiciones de pobreza en países en vías de desarrollo, a través de un proceso que conecta a personas de distintas culturas y agrega valor y significado a sus vidas. • Federación Internacional de Fe y Alegría. Es un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad, dirigido a la población empobrecida y excluida, para contribuir a la transformación de las sociedades. • CESAL. ONG cuya misión es promover el desarrollo humano de las personas más desfavorecidas del mundo, partiendo del patrimonio y experiencia de los propios beneficiarios e implicándoles en nuestro trabajo como verdaderos protagonistas de sus vidas. • Catholic Relief Services (CRS) El Salvador. Agencia que se basa en la solidaridad con las poblaciones marginadas y trabaja para realizar cambios individuales, estructurales y sistémicos, a través de la educación, entre otros. Agencia Ejecutora del proyecto <i>Caminos de la Juventud</i> (ES-M1049). • Fundación para la Educación Integral Salvadoreña - FEDISAL. Institución Privada sin fines de lucro, fundada en 1992 por un grupo de Empresarios líderes y Miembros de la Comunidad Salesiana de El Salvador, con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible por medio del desarrollo de capital humano.
-------------------------------	--

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.21 Durante el periodo de ejecución se beneficiarán 18.000 jóvenes pobres y vulnerables de 17 a 29 años donde al menos un 50% serán mujeres (9.000) que tendrán acceso a mejores servicios para su empleabilidad. Existirán dos grupos de beneficiarios: i) un grupo de 13.000 jóvenes con un perfil urbano, desempleado, subempleado, que se encuentran fuera del sistema de educación formal y que no han podido continuar con sus estudios después del noveno grado, y ii) un grupo de 5.000 jóvenes con un perfil urbano, desempleado, subempleado, que se puede encontrar dentro del sistema de educación formal. Se entiende como “vulnerable”²² como el individuo o grupo familiar de bajos ingresos que está en alto riesgo de regresar a la pobreza. Los jóvenes provendrán

²² Basado en “A renew MIF vision: The next ten years”, 2013

de 16 municipios: San Salvador, Soyapango, Sonsonate, Santa Ana, Sonzacate, Ahuachapán, Caluco, Sacacoyo, Ilobasco, Chalatenango, Cojutepeque, Colón, Ciudad Arce, La Libertad, Santa Tecla y San Juan Opico. Estos municipios se encuentran en el área de influencia de 4 de los 8 territorios del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte y durante la ejecución se irá analizando la posibilidad de incrementar la presencia en los territorios del Plan (ver 1.31).

- 1.22 De la misma forma, se beneficiarán: i) 23 centros proveedores de servicios para la empleabilidad preidentificados²³ que serán evaluados según la *Guía de estándares de calidad NEO* y posteriormente fortalecidos (1 de FEDISAL, 3 de Fe y Alegría, 3 de AGAPE, 1 de CESAL, 3 del MTPS, 1 del INSAFORP, 3 de Plan Internacional, 1 de CAMARASAL, 3 de FUSALMO, 3 de AIS y 1 del INJUVE); ii) 160 profesionales de los mismos centros serán capacitados para proveer servicios alineados a las necesidades del mercado laboral, inclusión de metodologías didácticas adaptadas al joven, habilidades para la vida y servicios de orientación vocacional e intermediación laboral; y finalmente, iii) al menos 100 empresas de los sectores pre-identificados que participen ofertando pasantías y puestos de trabajo, serán beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.23 La iniciativa NEO El Salvador contribuirá al objetivo de reducción de la pobreza mediante el fortalecimiento de la capacidad institucional de proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil que incrementará el desarrollo de capacidades de jóvenes pobres y vulnerables de 16 municipios del país. También se beneficiará el sector privado dado que los jóvenes intervenidos estarán mejor preparados para ser productivos laboralmente dentro de las empresas, disminuyendo así los costos de selección, rotación y formación de nuevo personal. Finalmente, la experiencia de NEO en El Salvador servirá de insumo para las políticas públicas dirigidas a la reducción del desempleo juvenil y al fortalecimiento del sistema de formación técnica profesional.
- 1.24 Enfoque de Género: La aproximación hacia hombres y mujeres jóvenes en El Salvador ha de ser distinta, dado que los varones tienen un alto riesgo de entrar en contacto con pandillas juveniles y las mujeres tienen mayores responsabilidades domésticas y/o embarazos en su adolescencia. Estos factores y otros, tendrán que ser analizados en las convocatorias de los cursos para evitar la deserción y ayudar a vencer potenciales barreras para la formación y el empleo. Además el proyecto NEO El Salvador evaluará a las entidades fortalecidas por el programa según la *Guía de estándares de calidad NEO*, que incorpora indicadores de género para los servicios de capacitación, asesoría e intermediación laboral, con la finalidad de atender las diferencias de manera transversal a sus programas y así procurar la inserción efectiva y equitativa al mercado formal entre hombres y mujeres. Con la finalidad de evaluar los resultados del programa y analizar la pertinencia del enfoque de género se ha previsto: (i) la desagregación de los indicadores por sexo en el sistema de monitoreo; (ii) el análisis de las consideraciones de género, etnia, procedencia geográfica o condición de discapacidad en las actividades de evaluación de la calidad y el fortalecimiento de la capacidad técnica de las entidades prestadoras de servicios para los jóvenes previstas en el proyecto (ver 2.6); y (iii) promoviendo y facilitando el acceso equitativo de hombres y mujeres a capacitaciones, servicios socio-laborales y empleo formales.
- 1.25 Vínculo a la Agenda. NEO recoge las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas que se vieron en proyectos de menor escala y de innovación en el pasado y

²³ Los proveedores de servicios a fortalecer provienen de los mismos miembros de la Alianza, los cuales han accedido a usar los estándares de calidad NEO. Estos proveedores están ubicados en áreas de pobreza de los 16 municipios identificados y trabajan con la población objetivo NEO.

esa retroalimentación continúa en el marco de la nueva agenda²⁴. NEO El Salvador contribuirá especialmente al pilar de escala de la Agenda de Juventud del FOMIN. A su vez, contribuirá a los pilares de innovación y generación de conocimiento, al utilizar un mecanismo novedoso y poco común, como son las alianzas multi-actor para trabajar a escala.

- 1.26 Brecha de conocimiento: Este proyecto contribuirá a reducir la brecha de conocimiento de la Agenda de Juventud y Empleo referida a: ¿qué modelos de alianzas público privadas son efectivos para mejorar la empleabilidad?, ¿qué modelos de colaboración empresa - centro formación existen y son efectivos para reducir la brecha entre oferta y demanda laboral? y ¿cuáles son los distintos procesos de orientación, capacitación e intermediación laboral para jóvenes más vulnerables que han probado ser efectivos? Asimismo, los productos de conocimiento de NEO El Salvador contribuirán y alimentarán a los objetivos del programa regional NEO al permitir hacer análisis temáticos comparativos de las experiencias en los países y poder tener una lectura regional de los resultados y hallazgos. Estos objetivos de conocimiento fueron desarrollados dentro de la Estrategia de Conocimiento de NEO regional para abordar las brechas descritas. Dado el carácter de laboratorio del FOMIN, ha sido especialmente importante asegurar que el conocimiento generado por NEO sea innovador y único. Para desarrollar la Estrategia de Conocimiento se evaluaron 3 criterios: i) la relevancia para NEO; ii) la utilidad del conocimiento para gestores de programas y entidades que formulan políticas; y iii) la capacidad de NEO de aportar conocimientos destacables. Los temas claves seleccionados fueron: i) habilidades para la vida como parte de las habilidades para la empleabilidad; ii) pertinencia de la capacitación laboral con las necesidades del mercado; iii) alianzas público – privadas para promover la empleabilidad juvenil; iv) la articulación de servicios de intermediación laboral para jóvenes pobres y vulnerables; y v) los servicios de orientación vocacional para mejorar la toma de decisiones de los jóvenes pobres y vulnerables sobre su formación y desarrollo profesional.
- 1.27 Específicamente, a través del proyecto se intentará responder a las siguientes preguntas: (i) ¿cómo funciona una alianza multi-actor enfocada a fortalecer y articular instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad juvenil?; (ii) ¿cuáles son los factores críticos para el éxito de las mesas de trabajo departamentales con empresas?; y iii) ¿cuáles son los distintos procesos de orientación, capacitación e intermediación laboral para jóvenes, en condición de vulnerabilidad y fuera del sistema, que han probado ser efectivos?
- 1.28 Vínculo con el proyecto Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO) RG-M1210: NEO El Salvador es un nuevo proyecto a nivel país que forma parte del programa regional NEO (documento MIF/AT-1175). NEO cuenta actualmente con iniciativas²⁵ en Argentina, Brasil, Colombia, la República Dominicana, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. Estas iniciativas ofrecen una amplia gama de servicios, desde aprendizaje en línea en Brasil, fortalecimiento técnico de la educación secundaria en México hasta mejoras en la orientación vocacional e inserción laboral en Panamá. En El Salvador se complementa con la Cooperación técnica del FOMIN *Caminos de la Juventud* (ES-M1049), aprobada en 2014 cuya finalidad es transferir y escalar el modelo de formación *Jóvenes Constructores* para un grupo meta de jóvenes en mayor riesgo social. El ejecutor de *Caminos de la Juventud*, Catholic Relief Services, se integra como miembro de la Alianza NEO El Salvador favoreciendo así el intercambio de experiencias, metodologías y lecciones. En conjunto, los proyectos NEO existentes esperan ofrecer servicios de empleabilidad a unos 382.000 jóvenes una

²⁴ Dando una oportunidad a la juventud. Una agenda para la acción. FOMIN, 2012.

²⁵ Para conocer los criterios de selección de los países NEO visite: www.jovenesneo.org/paises o MIF/AT-1175

vez que concluyan. Además de llegar a los jóvenes, NEO moviliza a cientos de empresas, organismos del sector público y organizaciones no gubernamentales a unirse a la alianza. Al día de hoy, la sumatoria de los proyectos NEO aprobados proyectan 2.000 empresas para ofrecer pasantías y empleos a jóvenes pobres y vulnerables, y 159 proveedores de servicios para la empleabilidad juvenil a mejorar la calidad y pertinencia de sus servicios.

1.29 A continuación se presenta un cuadro que resume las principales metas NEO:

Indicadores clave	Meta NEO regional 2017 ²⁶	Avance de metas*
Jóvenes beneficiados	500.000	382.000
Proveedores de servicios fortalecidos	200	159
Compañías ofreciendo puestos de trabajo y pasantías	1.000	2.000
Alianzas nacionales que adoptan modelos de empleabilidad de alto impacto	10	5

* Proyecciones basadas en la suma de los indicadores de los [proyectos](#) NEO aprobados hasta la fecha por orden cronológico: BR-M1114, DR-M1044, ME-M1091/MET1255, CO-M1094/CO-T1374, RG-M1256, PN-M1027, PR-M1031 y ES-M1049. Adicionalmente, incluyen datos del Proyecto Regional NEO – WALMART y Proyecto Regional NEO – CATERPILLAR. Pulse [aquí](#) para más información.

- 1.30 Colaboración con el Grupo BID. Esta operación representa la continuidad del apoyo que el Banco le viene dando al país para mejorar sus Políticas Activas del Mercado Laboral y está alineada con la Estrategia del Banco en el País²⁷, que incluye los temas laborales dentro del área prioritaria de “protección social” y se reconoce la baja cobertura de los programas de capacitación e intermediación laboral. Con NEO se busca mejorar la calidad y pertinencia de 23 de instituciones que trabajan para la empleabilidad juvenil de jóvenes pobres y vulnerables, y compartir experiencias y lecciones aprendidas con las operaciones del BID
- 1.31 El proyecto se articulará con la División de Capacidad Institucional del Estado (ICS) a través del *Programa de Apoyo Integral a la estrategia de prevención de la violencia* (ES-L1025), que contempla acciones de formación e inserción laboral y económica de jóvenes en riesgo²⁸.
- 1.32 El programa también se relaciona con el Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte de El Salvador, Guatemala y Honduras, cuya coordinación técnica tiene el BID. Bajo este plan (2016-2020) los países comprometerán recursos y coordinarán acciones en 4 áreas estratégicas, siendo una de ellas el desarrollo del capital humano. Entre las acciones se espera mejorar el sistema de formación profesional, impulsar planes de prevención de violencia, modernizar y expandir infraestructuras y corredores logísticos y mejorar la transparencia de las instituciones públicas, entre otros. Los municipios donde NEO se implementará se encuentran en el área de influencia de 4 de

²⁶ Se espera que todas las alianzas NEO tengan un periodo de 36 meses para implementar sus proyectos en los países por lo que prevé un retraso de un año del programa regional RG-M1210

²⁷ 2010-2014 [GN-257532](#)

²⁸ Jóvenes involucrados o que están en riesgo inminente de caer en conductas de riesgo social. FOMIN, 2012.

los 8 territorios del Plan. Durante la ejecución se tratará de incrementar la presencia en los territorios definidos por el Plan cuando las condiciones de seguridad y presencia de los socios NEO lo permitan.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto buscado es incrementar las oportunidades de inserción laboral de jóvenes pobres y vulnerables entre 17 y 29 años de edad. A nivel de resultado, se espera incrementar la calidad y pertinencia de los programas de formación y sistemas de empleabilidad para los jóvenes pobres y vulnerables de El Salvador, en 16 municipios del país.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 El objetivo de NEO es cerrar la brecha existente entre las habilidades de los jóvenes y la demanda de personal cualificado por parte de las empresas a través de: i) coordinar y articular los esfuerzos de los principales actores que trabajan en los ámbitos de la educación/formación, el mercado de trabajo y la juventud, para que puedan abordar estos problemas de una manera sistémica y no con esfuerzos aislados y descoordinados entre sí; y ii) escalar modelos efectivos de orientación vocacional, capacitación y servicios de intermediación laboral para incrementar la calidad de los servicios y las oportunidades de inserción laboral de jóvenes pobres y vulnerables.
- 2.3 NEO El Salvador se basa en el modelo de intervención a escala que se diseñó a nivel regional y que se está implementando en varios países. El modelo consiste en la conformación de alianzas público privadas donde empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para jóvenes pobres y vulnerables. La Alianza NEO El Salvador se conformó voluntariamente y seleccionó a un ente coordinador, FEDISAL, para elaborar de manera conjunta y participativa un diagnóstico y un plan estratégico de empleabilidad juvenil, acotado en tiempo y recursos, con su misión, objetivos y resultados. Este plan fue revisado y ajustado con el equipo FOMIN/BID, transformándose en la presente operación.
- 2.4 La Alianza NEO El Salvador priorizó 16 municipios a ser atendidos. Durante la fase de planificación, se desarrolló una matriz en la cual se incluía datos sobre la población meta de los proyectos que cada institución tenía en ejecución, los objetivos de dichos proyectos, las edades de la población meta y las zonas geográficas de intervención. A través de este último dato, se identificaron los municipios en los cuales al menos dos instituciones de la Alianza NEO El Salvador tuvieran acciones al mismo tiempo, con el objetivo de aprovechar la capacidad instalada de las instituciones en las localidades y de esta forma incrementar las posibilidades de lograr exitosamente la inserción laboral del 50% de los jóvenes beneficiados.
- 2.5 También se pre-identificaron los sectores de construcción, manufactura, electrónica, aeronáutica, plásticos, química y turismo. Esta selección se hizo por las siguientes razones: i) son sectores en crecimiento, con demandas insatisfechas por personal cualificado que encajan con el perfil del joven NEO; ii) son sectores estratégicos descritos en la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva del Gobierno; y iii) existen entidades públicas y privadas que ofrecen servicios de formación, orientación e intermediación laboral que en asocio con el sector productivo podría preparar a jóvenes para ocupar vacantes disponibles. Estos sectores se podrían ajustar durante la ejecución para tener en cuenta las demandas locales de los municipios y las acciones que los socios de la Alianza puedan estar implementando.

- 2.6 La alianza NEO El Salvador se compromete a adoptar e implementar un modelo integral de formación para el empleo y buenas prácticas desarrolladas por FOMIN, BID y IYF. Se buscará fortalecer la capacidad técnica de 23 entidades prestadoras de servicios de formación, orientación e intermediación laboral tanto públicas como privadas. Dicho fortalecimiento se llevará a cabo mediante la transferencia y adaptación de buenas prácticas validadas con el programa *entra21*²⁹ de IYF y el FOMIN así como de otros programas financiados por el BID. Estos servicios de fortalecimiento serán ofrecidos de manera directa por IYF tal y como quedó estipulado en el párrafo 3.19 del memo de donantes de NEO (MIF/AT-1175). Para ello, IYF ha desarrollado dos productos en el marco de NEO regional: 1) una “*Guía de estándares de calidad: herramienta para evaluar procesos de formación para el trabajo e intermediación laboral de jóvenes*”³⁰, con un portal en línea que permitirá que las entidades puedan evaluarse y determinen cuáles aspectos de sus servicios de empleabilidad desean mejorar y así definir sus planes de mejora y acompañamiento; y 2) un paquete de guías y servicios³¹ de fortalecimiento que incluye formación de docentes para desarrollar habilidades para la vida, formación de gestores laborales para la intermediación laboral, formación de orientadores vocacionales, formación de docentes en metodologías de enseñanza, y formación de supervisores en las cuatro áreas para dejar capacidad instalada en las entidades. Todo esto con un enfoque especializado en atender las necesidades de la población juvenil pobre y vulnerable, considerando diferencias y necesidades según género.
- 2.7 Al introducir estas buenas prácticas y llevarlas a escala en los proveedores de servicios públicos y privados, se esperan mejores resultados en la empleabilidad de los jóvenes. Con este efecto demostrativo, se busca que los proveedores sigan implementándolas una vez termine el proyecto, a la vez que se escala el modelo a otras entidades, contribuyendo así al objetivo de impacto sistémico y a que muchos más jóvenes se beneficien más allá del periodo de ejecución de la operación. En otras palabras, se persigue que las instituciones que ya están invirtiendo y proveyendo servicios de empleabilidad a los jóvenes abran sus puertas y se dejen evaluar de acuerdo a la *Guía de estándares de calidad NEO*, y en base al resultado de su diagnóstico, desarrollen planes de mejora para que optimicen los recursos que invierten, a la vez que incrementan la calidad y pertinencia de sus programas formación y servicios de orientación e intermediación. Una vez pasado un periodo anual para la implementación del plan de mejora, se procederá a evaluar los avances logrados y se proseguirá con la instalación de una cultura de mejora continua. También, y no menos importante, el hecho de hacer este esfuerzo de mejora en alianza, con entidades públicas, privadas y de la sociedad civil sentadas en la misma mesa, compartiendo lo que funciona y no funciona, y midiendo los mismos indicadores, permite ir cerrando brechas de coordinación, diálogo, conocimiento y esfuerzos antes aislados para construir un consenso sobre los programas y políticas de empleabilidad juvenil que funcionan y son de alto impacto. (ver esquema explicativo)

²⁹ El programa *entra21* (ATN/MH-10303-RG) fue creado por el FOMIN y IYF con el objetivo de mejorar la empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja en América Latina y el Caribe. Se implementó con éxito entre 2001 a 2011 beneficiando a más de 137.000 jóvenes en contextos de vulnerabilidad en 22 países de la región y a través de 50 organizaciones de la sociedad civil. Un 75% de los graduados consiguió trabajo o continuó estudiando seis meses después de salir del programa.

³⁰ Más información sobre la guía [aquí](#).

³¹ Más información sobre los servicios de fortalecimiento [aquí](#)

Modelo NEO



- 2.8 Nótese, que posiblemente el aspecto más importante de NEO El Salvador es la articulación de diferentes actores y propiciar un espacio de diálogo de política pública sobre empleabilidad para jóvenes vulnerables entre los miembros de la Alianza NEO ES compartiendo lo que funciona, y buscando sinergias entre programas y mayor alineación de objetivos e impacto. Un aspecto innovador y particular del contexto salvadoreño, es que NEO El Salvador puede proporcionar lecciones y resultados para el INSAFORP y la Secretaría Técnica y de Planificación en su objetivo de desarrollar un marco de estándares de calidad y un sistema de acreditación de entidades de formación para el trabajo. Es más, la experiencia con los estándares de calidad NEO también se pueden discutir con otros países como Panamá y República Dominicana donde se implementan iniciativas NEO similares y que están dentro del área del Parlamento Centroamericano.
- 2.9 Adicionalmente, NEO El Salvador contribuirá a los pilares de innovación y generación de conocimiento de la Agenda de Juventud, al utilizar una experiencia exitosa de Plan Internacional en El Salvador para desarrollar mesas de trabajo departamentales-sectoriales para alinear la oferta y demanda, y permitir la articulación más directa de los centros de intermediación laboral con el sector productivo local. Finalmente como se comentó, esta operación puede dar insumos sobre el tipo y combinación de servicios de orientación vocacional, formación técnica y ocupacional, e intermediación laboral, que necesitan los jóvenes vulnerables y aquellos más alejados de los sistemas educativos y de empleabilidad para navegar el mundo del trabajo e inclusive puedan continuar estudiando gracias a las modalidades flexibles que ofrece el MINED.

C. Componentes

Componente 1: Articulación de actores enfocados en la empleabilidad juvenil. FOMIN: US\$111.735; contraparte/cofinanciamiento: US\$14.165.

- 2.10 El objetivo de este componente es articular la demanda del mercado con la oferta formativa local. Esto se realizará coordinando y sistematizando los sistemas de producción y análisis de datos de las demandas de un grupo de empresas locales de sectores preidentificados, desarrollo de módulos de formación alineados a esas

demandas y desarrollo de actividades de orientación e intermediación alineados a los resultados del proyecto. La idea es que directivos de al menos 30-45 empresas (entre 10 a 15 empresas representativas por sector) participen activa y sistemáticamente proporcionando información sobre este tipo de vacantes locales, ocupaciones, y cuándo estarían disponibles para contratar personal. De esta forma se busca articular a los sectores productivos con las entidades de formación y fomentar así la participación del sector productivo en el desarrollo de programas de formación. Se espera que las empresas participantes contribuyan con recursos propios y tiempo con la formación de las mesas empresariales y al desarrollo de los perfiles ocupacionales.

- 2.11 Se crearán mesas de trabajo, definidas a partir de una priorización de los sectores locales, que se reunirán para orientar y actualizar la información sobre la oferta formativa actual en base a las demandas estimadas de vacantes. Se hará un análisis de brechas entre la oferta y demanda a corto y mediano plazo para posiciones operativas³² y técnicas³³ de baja cualificación y se promoverá la revisión continua de los procesos para su actualización. A continuación se busca ajustar o desarrollar los módulos³⁴ de formación sobre la base de la información recibida del análisis de demanda laboral, con la inclusión de las habilidades técnicas y habilidades para la vida demandadas por los empleadores y relevantes para los jóvenes, desarrollar los materiales didácticos y capacitar al personal docente en base a las nuevas exigencias técnicas del currículo. De esta forma, las entidades que proveen servicios de capacitación, podrán optimizar sus recursos aumentando la pertinencia de sus programas de formación.
- 2.12 En cuanto a la intermediación laboral, se apoyará la conexión de las oficinas de intermediación laboral privadas y de la sociedad civil a la Red Nacional de Empleo del MTPS que facilite alimentar y actualizar la red digital e intercambiar información sobre las vacantes de empleo locales y otros servicios. Lo que se busca no es simplemente una conexión a la “red” digital sino que las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil, que proveen los diferentes servicios, entren en un diálogo permanente para lograr una mejor articulación entre todos, mayor especialización, mayor alcance y uso de los servicios por parte de los jóvenes vulnerables. También se busca hacer esta información accesible y adaptada para los jóvenes para contribuir a cerrar la brecha de información sobre los servicios sociales y de empleo existente entre los jóvenes a través de proveer información, orientación y referencia de sus beneficiarios hacia los proveedores de servicio de la Alianza NEO El Salvador, los centros de empleo³⁵ y servicios generales del MTPS.
- 2.13 Las actividades principales vinculadas a este componente son: (i) conformar 6 mesas departamentales – sectoriales, (ii) desarrollar 15 planes de trabajo anuales que incluyan los objetivos, alcances de las empresas, diagnóstico de demanda, desarrollo de módulos de formación alineados, planes de formación, actividades de orientación e intermediación y resultados; (iii) desarrollar una guía de análisis rápido del mercado laboral para instituciones de formación, orientación e intermediación; (iv) desarrollar un inventario de actores y servicios para la empleabilidad juvenil; (v) sistematizar el modelo de las mesas departamentales-sectoriales; (vi) Conectar a 5 instituciones proveedoras de servicios de empleabilidad juvenil a la Red Nacional de Empleo del MTPS; y (vii) organizar 10 talleres de fortalecimiento de la Alianza NEO El Salvador.

³² Ocupaciones de baja cualificación que requieran cursos cortos y eminentemente prácticos de formación ocupacional o para el trabajo.

³³ Ocupaciones técnicas que requieren estudios de secundaria diversificada o postsecundaria reguladas por el Sistema Educativo.

³⁴ Entiéndase módulo de formación como la unidad mínima de capacitación para una actividad laboral.

³⁵ Centros de empleo y bolsas de empleo son utilizados indistintamente.

Componente 2: Fortalecimiento de actores clave relacionados a la empleabilidad juvenil salvadoreña. FOMIN: US\$870.636; contraparte/cofinanciamiento: US\$4.238.227

- 2.14 El objetivo de este componente es evaluar y proveer capacitación y asesoramiento a 23 centros e instituciones que proveen servicios para la empleabilidad juvenil como orientación vocacional, formación ocupacional y técnica, y servicios de intermediación laboral, a un total de 18.000 jóvenes. Para la evaluación se utilizará la *Guía de estándares de calidad NEO*, se buscará mejorar la calidad a través de servicios de fortalecimiento NEO provistos de manera directa por IYF y con recursos de FOMIN (ver 2.6), y se capacitará a sus docentes para desarrollar habilidades para la vida según el programa *Pasaporte para el éxito (Passport to Success - PTS)*³⁶, a sus gestores laborales para la intermediación laboral, a sus profesionales para la orientación vocacional, capacitar a docentes en metodologías de enseñanza adaptada para jóvenes pobres y vulnerables, y formación de supervisores en las cuatro áreas para dejar capacidad instalada en las entidades.
- 2.15 Esta experiencia de evaluación de la calidad a una escala controlada de 23 instituciones en el país, espera proveer insumos al INSAFORP y a la Secretaría Técnica y de Planificación interesadas en implementar un marco de estándares de calidad y un sistema de acreditación de entidades de formación para el trabajo. De la misma forma, las instituciones fortalecidas buscarán la coordinación con el MINED para referir a los jóvenes atendidos al *Programa de Modalidades Flexibles de Educación* para que puedan completar su secundaria.
- 2.16 Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) evaluar a 23 instituciones según la *Guía de estándares de calidad NEO* y que desarrollan sus planes de mejora integrales; (ii) capacitar a 40 profesionales sobre mejores prácticas en orientación vocacional; (iii) capacitar a 40 docentes en metodologías de enseñanza adaptada para jóvenes pobres y vulnerables; (iv) capacitar a 40 gestores laborales en mejores prácticas de intermediación laboral; (v) capacitar a 40 facilitadores y supervisores en el programa de PTS la primera mitad en los primeros 12 meses y la segunda mitad al final del proyecto (vi) certificar a 5 docentes o supervisores como “formador de formadores” en el programa PTS³⁷; (vii) matricular³⁸ y capacitar a 4.836 jóvenes en módulos de formación para el trabajo; (viii) capacitar a 7.231 jóvenes en el currículo de habilidades para la vida PTS; (ix) atender a 9.501 jóvenes en servicios de orientación vocacional e intermediación laboral; y (x) atender a 5.322 jóvenes con servicios de línea educativa.

Componente 3: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. FOMIN: US\$105.250; contraparte/cofinanciamiento: US\$20.955.

- 2.17 El objetivo de este componente es documentar y diseminar los resultados y aprendizajes de la iniciativa con el fin de consolidar y expandir la experiencia de la Alianza NEO El Salvador. Tal como fue explicitado en la sección 1.23, se pretende reducir la brecha de conocimientos de la Agenda de Juventud respecto al proyecto de escala NEO El Salvador. En este proceso, se incentivan mejoras y cambios de comportamiento en las instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad juvenil, se escalan y replican modelos sostenibles probados y se motiva el diálogo entre diferentes actores de la sociedad para la mejora de políticas públicas. También se

³⁶ Más información sobre *Pasaporte para el éxito* [aquí](#)

³⁷ Se pretende que estos “formador de formadores” capaciten a la segunda mitad de facilitadores y supervisores de la actividad V.

³⁸ El número total de jóvenes a beneficiar a través de los servicios ofrecidos es 18.000, pero un joven puede recibir varios servicios a la vez. Se calcula un 20% de deserción escolar. Para revisión de fórmulas, referirse al marco lógico.

desarrollará una estrategia de comunicaciones del proyecto que apoye el desarrollo de las actividades de los componentes y el alcance de los beneficiarios.

- 2.18 A tal efecto se identificaron las siguientes audiencias: (i) empresas con interés en abordar el empleo juvenil y la escasez de mano de obra cualificada, (ii) entidades públicas con interés en encontrar y aplicar soluciones al desempleo juvenil y atraer la atención de jóvenes pobres y vulnerables, (iii) entidades de la comunidad educativa con interés en mejorar la calidad de sus programas y prácticas docentes, y (iv) organizaciones de la sociedad civil con interés en fortalecer sus servicios a los jóvenes.
- 2.19 Los canales principales para llegar a estas audiencias serán: reuniones con nuevos miembros de las mesas empresariales, reuniones presenciales personalizadas, presencia en medios online e impresos, eventos de apertura y cierre del proyecto, mesas de diálogos para la difusión de las notas técnicas y resultados del proyecto y otros que se definan como pertinentes durante el diseño de la estrategia de comunicación del proyecto.
- 2.20 Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) desarrollar e implementar 1 plan estratégico de comunicación y disseminación para hacer llegar los productos desarrollados a las audiencias estratégicas y ayudar al cumplimiento de los objetivos; (ii) identificar y transmitir los productos de conocimiento generados por el proyecto a un total de 25 instituciones interesadas y relacionadas con el empleo juvenil: 7 instituciones del sector privado³⁹, 6 entidades del sector público, 6 entidades de la comunidad educativa y 6 organizaciones de la sociedad civil.
- 2.21 Se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento que alimentarán las brechas de NEO regional: (i) 1 análisis temático sobre la experiencia de la Alianza NEO El Salvador y (ii) 1 análisis temático sobre el trabajo de las mesas empresariales para la alineación entre oferta, demanda y centros de formación. Adicionalmente este proyecto producirá los siguientes productos de conocimiento específicos de NEO El Salvador (iii) 3 notas técnicas (en forma de análisis temáticos) que incluya propuestas de mejoras a la política de empleabilidad juvenil y atención a jóvenes vulnerables en base a la experiencia y resultados de la Alianza NEO El Salvador.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.22 La Alianza NEO El Salvador está conformada por instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que actúan e inciden en programas y estrategias dirigidas a potenciar una mayor y mejor integración de los jóvenes a la sociedad salvadoreña sobre todo a través de políticas de juventud, educación y empleo. El BID y la IYF podrán participar como observadores en las reuniones de la Alianza NEO El Salvador. Dado que este enfoque es muy novedoso en el país, el FOMIN, bajo su rol de donante, podrá participar como miembro de pleno derecho, con derecho a voto, cuando lo estime oportuno.
- 2.23 La Alianza NEO El Salvador se constituye por medio de un “acuerdo de gobernanza”⁴⁰. Este acuerdo es firmado por los miembros de la Alianza NEO El Salvador y describe la voluntad de sus miembros, las reglas de actividad, los compromisos, responsabilidades, la relación de la Alianza NEO El Salvador con el Organismo Ejecutor, la forma de organizarse para la implementación, la evaluación y la supervisión del presupuesto. Junto al acuerdo de gobernanza, se desarrollarán e incluirán acuerdos bilaterales entre

³⁹ Cámaras, empresas, fundaciones, gremios, entre otros.

⁴⁰ El equipo NEO regional ha desarrollado una guía basada en las conversaciones con el Departamento Legal del BID y la experiencia de las alianzas NEO que tiene como propósito dar pautas a las alianzas NEO en cada país para la formulación de su Acuerdo de Gobernanza. La guía recoge pautas y ejemplos como simples ilustraciones y no representan la opinión de NEO regional sobre cómo debería de hacerse para cada alianza local NEO. Contar con este documento, consensuado y suscrito entre todos los miembros de cada alianza NEO es un requisito para acceder al primer desembolso

cada uno de los miembros de la Alianza y el Organismo Ejecutor, donde se confirmen los montos a aportar y responsabilidades a asumir por las partes. El acuerdo de gobernanza estará alineado con NEO regional y con el convenio a firmarse entre el Organismo Ejecutor del proyecto y el FOMIN. La aprobación de este acuerdo de gobernanza será condición previa al primer desembolso.

- 2.24 La estructura de la Alianza NEO El Salvador se compone de la Asamblea, Comité Ejecutivo y Comités de Trabajo. La Asamblea, conformada por todos los miembros de la alianza, revisará los planes anuales de trabajo y presupuestos, delegando en un Comité Ejecutivo, más reducido y operativo, el velar por el cumplimiento del acuerdo de gobernanza y la implementación coordinada de los planes operativos anuales de la iniciativa NEO El Salvador. Este Comité Ejecutivo será integrado por instituciones de los tres sectores (privado, público y de la sociedad civil) y por las instituciones que más responsabilidades tienen en la implementación de actividades clave. Para el mejor desempeño del Comité Ejecutivo, se estipulan “comités específicos de trabajo” para temas como la procuración de fondos, mercadeo, sustentabilidad, coordinación con los programas del BID, resolución de conflictos y ética, y describiendo los procesos respectivos de toma de decisiones. También se podrá conformar un Consejo Consultivo para asesorar en temas de interés prioritarios, al Comité Ejecutivo y el Organismo Ejecutor, sobre las tendencias y necesidades en materia de jóvenes, educación y empleabilidad juvenil.
- 2.25 Finalmente, se describe el rol del Organismo Ejecutor que liderará el proceso de ejecución del proyecto, la coordinación de acciones de los diferentes miembros y la administración de fondos bajo la colaboración directa del Comité Ejecutivo de la Alianza NEO El Salvador y la supervisión del FOMIN. Después de actuar como secretaria técnica de la pre-alianza por petición unánime de sus miembros, la Alianza NEO El Salvador reconfirmó a FEDISAL como Organismo Ejecutor, el cual firmará el convenio legal con el FOMIN y será responsable de velar por la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la iniciativa NEO El Salvador. Para asegurar que el proyecto sea ejecutado de manera efectiva y eficiente, el FEDISAL conformará un equipo técnico. Este equipo hará parte de la estructura operativa del Organismo Ejecutor y reportará directamente a la Agencia Ejecutora y al FOMIN (más información en el párrafo 5.6).

E. Sostenibilidad

- 2.26 Se considera que hay 3 bases principales para asegurar la sostenibilidad de la operación: **La alianza y la capacidad instalada en sus miembros:** como se ha explicado en la descripción del modelo, NEO El Salvador busca que las entidades del sistema: empresas, centros de formación públicos y privados, sector público, ONG, ofrezcan más y mejores servicios para la empleabilidad de jóvenes vulnerables, lo cual no implica necesariamente inversiones adicionales, sino un fortalecimiento de sus sistemas y una mejor preparación de los docentes, orientadores e intermediadores. Otra de las garantías para la sostenibilidad de NEO El Salvador posiblemente sea la misma alianza. La misma fue creada de forma participativa, incluyendo gradualmente a actores claves vinculados con la problemática de la empleabilidad juvenil y de la formación para el empleo. El haber construido la propuesta de manera colaborativa, abierta y transparente ha permitido lograr el consenso y respaldo de todas ellas. Durante la ejecución se espera fortalecer la confianza y con base a los resultados y aprendizajes, la Alianza NEO El Salvador puede seguir profundizando y contribuir con mejores programas y políticas de empleabilidad juvenil para el país.
- 2.27 **Institucionalización de las mesas departamentales y estándares de calidad:** se espera que la vinculación y experiencia práctica entre los sectores productivos

intervenidos, las entidades de formación y los jóvenes (descritos en el Componente 1), y el trabajo con 23 prestadores de servicios de empleabilidad a través de los estándares NEO (del componente 2) continúen, y que por un lado, la experiencia con los sectores pueda ser replicada en otros sectores productivos, y por otro, la experiencia de los estándares retroalimente los objetivos del INSAFORP de crear un marco de acreditación y estándares de calidad en el país.

- 2.28 **Transferencia y escala:** una vez validado el modelo de trabajo implementado en los 23 centros de formación, orientación vocacional e intermediación laboral, se hará el plan de transferencia a otros prestadores de servicios en El Salvador liderado por la alianza, una vez finalizada la experiencia de las instituciones iniciales. Existen potencialmente 685 instituciones oficiales en educación técnica profesional en el país con una matrícula anual de 178,535 jóvenes y la suma de los proveedores de servicios de formación ocupacional que trabajan con el INSAFORP y otros organismos nacionales e internacionales llegan a 52 instituciones con una matrícula anual 262,756 jóvenes⁴¹, adicionales a las 40 bolsas de empleo públicas locales con una atención anual de 19,277 jóvenes.
- 2.29 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.30 A continuación se presenta un resumen de las principales lecciones⁴² que han informado el diseño de esta operación:
- 2.31 La consolidación de las alianzas para desarrollar una propuesta de forma participativa y empezar una implementación de un proyecto en conjunto requiere un tiempo previo de al menos 6 a 9 meses para desarrollar una identidad grupal. La dinámica en la formación de alianzas en los sectores sociales es lenta y no puede ser forzada. Esta dinámica se ve supeditada a la colaboración previa y nivel de confianza entre sus miembros, a la elección de un ente ejecutor líder que coordine el proceso de planificación, la experiencia cultural organizacional de haber trabajado en alianza previamente y al cambio de visión de construir un proyecto en conjunto en el que todos aportan financiera y técnicamente.
- 2.32 Los esquemas de articulación y de colaboración institucional para alcanzar escala o impacto sistémico requieren un fortalecimiento institucional específico tanto para los miembros de las alianzas, las entidades ejecutoras, como para el grupo de la alianza en sí mismo.
- 2.33 Para lograr una efectiva transición escuela trabajo se requiere vincular la educación con el trabajo. Esto es especialmente importante en la educación técnica que se caracteriza por preparar en un oficio para una vez graduado insertarse en el mercado laboral. Para asegurar una transición efectiva es necesario que los cursos sean pertinentes con la demanda y se retroalimente continuamente.
- 2.34 Los jóvenes requieren información y orientación sobre las profesiones y sus retornos. Al momento de elegir qué estudiar, los jóvenes y sus familias carecen de información sobre las diferentes ofertas, perfiles ocupacionales y salarios esperados. El poder

⁴¹ Diagnóstico del Estado de la Formación Técnica y Profesional (CIDE, 2011); Rendición de Cuentas Junio 2013-Mayo 2014 (INSAFORP, 2014); y registros acumulados durante el proyecto de monitoreo y evaluación de acciones formativas de INSAFORP que FEDISAL ejecuta en el presente año.

⁴² En consulta con: Informe de avances (PSR) NEO [ATN/ME-13213-RG-1](#), Ibarra, Ripani et al (2012), FOMIN (2012), Baptista y Flores Lima (2014)

contar con información y orientación sobre estas cuestiones elementales contribuye a mejorar la toma de decisiones y a minimizar la sobreoferta de algunas profesiones. Los servicios de intermediación laboral tienen cierto impacto en la reducción del tiempo utilizado en buscar empleo, y entre los que lo consiguen, favoreciendo la obtención de empleo estructurado con mayor ingreso mensual y por hora trabajada.

- 2.35 Los empleadores valoran las habilidades para la vida pese a que son difíciles de medir y observar en el momento de la contratación. Adicionalmente, algunas investigaciones revelan que los empleadores valoran estas habilidades (motivación, actitud hacia el trabajo, responsabilidad, compromiso) aún más que las técnicas. Varios estudios⁴³ han demostrado la influencia de las habilidades para la vida en el éxito de las relaciones interpersonales, ámbito escolar y mercado laboral.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.36 Adicionalidad No-financiera. La presencia del FOMIN, LMK y IYF así como la de los otros socios regionales de NEO actúa como un catalizador para atraer y movilizar a los principales actores del sector público, privado y de la sociedad civil que trabajan por más y mejores programas de formación técnica y para el empleo de jóvenes pobres y vulnerables. El FOMIN juega un papel clave de facilitador en el proceso de negociación en el diseño de la operación con esta amplia red de socios y la transmisión también del conocimiento técnico y mejores prácticas acumuladas no sólo por el FOMIN sino además por IYF y el BID. Por otro lado, el FOMIN, al incentivar la mejora de la calidad (a través de los estándares de calidad NEO) y de la pertinencia de los servicios de empleabilidad (a través de la vinculación del sector público y entidades de formación con el sector productivo), hace que las inversiones y cofinanciamientos de los miembros de la alianza en actividades de orientación vocacional, capacitación e intermediación laboral, sean más eficientes y se optimicen los recursos generando más impacto en las condiciones socioeconómicas y de vida de los jóvenes. Finalmente, la experiencia del FOMIN en monitoreo y evaluación, complementará la transmisión del conocimiento técnico, fortaleciendo a las entidades en monitoreo y seguimiento para poder constatar los logros alcanzados y para invertir los recursos de manera más rentable y eficiente.
- 2.37 Adicionalidad Financiera. La contribución financiera del FOMIN es fundamental para incentivar la conformación de la alianza y lograr el apalancamiento de recursos públicos y privados. Por cada dólar del FOMIN se ha logrado apalancar al menos 3 de otros aportes y su presencia genera la confianza necesaria para atraer la inversión de los otros miembros.

H. Resultado del Proyecto

- 2.38 La iniciativa NEO El Salvador busca incrementar la calidad y la pertinencia de los programas de formación ocupacional y técnica, y los proveedores de servicios para la empleabilidad. Para esto, se evaluarán y se fortalecerá la calidad de los servicios según la *Guía de estándares de calidad NEO* de los 23 centros de capacitación, orientación e intermediación laboral. Esto incluye a 160 profesionales de las áreas mencionadas pertenecientes a los 23 centros. A su vez, 18.000 jóvenes tendrán acceso a mejores servicios de capacitación, asesoramiento vocacional e información de oferta y demanda educativa, social y laboral. Adicionalmente, se espera crear una alianza público-privada y contar con 100 empleadores que ofrezcan pasantías y puestos de trabajos a los jóvenes.

⁴³ Cunha y Heckman 2010, Carneiro y Heckman 2003

I. Impacto del Proyecto

- 2.39 El impacto buscado con esta iniciativa es incrementar las oportunidades de la inserción laboral de 18.000 jóvenes de los cuales el 50% serán mujeres jóvenes (9.000). De los jóvenes graduados en formación ocupacional y técnica se espera insertar al 50% en un empleo y que por lo menos el 20% de los jóvenes graduados continúen sus estudios y/o se reinseren en el sistema educativo formal. De los jóvenes graduados empleados, se espera que el 50% lo hagan en un empleo formal. Adicionalmente, de los jóvenes graduados que hayan sido contratados, devenguen un salario superior al salario mínimo establecido por ley.

J. Impacto Sistémico

- 2.40 NEO El Salvador contribuye al cambio sistémico a través de los siguientes indicadores: i) 1 alianza público-privada promueve y adopta modelos de escala de empleabilidad juvenil de alto impacto; y ii) 23 instituciones públicas y privadas claves en el país son fortalecidas e implementan nuevas prácticas y mejoras en sus servicios de empleabilidad juvenil basado en el conocimiento y modelos patrocinados por el FOMIN.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. A nivel regional se diseñó un sistema de monitoreo y evaluación que buscar poder capturar los resultados y cambios en todos los países donde se implementa la plataforma digital NEO. Este sistema contiene un conjunto acotado de indicadores y una serie de herramientas para su medición. Se espera que todos los países NEO implementen este sistema con el objetivo de obtener información agregable a nivel regional y comparable entre las distintas experiencias locales. Como parte del programa NEO regional, NEO El Salvador se conectará digitalmente a la plataforma tecnológica del sistema de información NEO que facilita el seguimiento de los jóvenes en sus trayectorias educativas y laborales y de las instituciones a fortalecer. Para ello se implementará una serie de instrumentos de ingreso o registro con un número único por participante e institución que servirá de línea de base para el programa.
- 3.2 Seguimiento. El sistema de información además de seguir el desempeño de los jóvenes e instituciones igualmente servirá para recopilar indicadores de gestión del programa para facilitar la toma de decisiones de la Alianza NEO El Salvador. Como parte de la unidad ejecutora se tienen planeado contratar a una persona para dar seguimiento al sistema y velar por el control de calidad de los datos.
- 3.3 Evaluación. Para este proyecto se tienen planeado una evaluación intermedia y otra final para analizar el desarrollo del proyecto y si se han podido responder a las preguntas de conocimiento: (i) ¿cómo funciona una alianza público-privada enfocada a fortalecer y articular instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad juvenil?; (ii) ¿cuáles son los factores críticos para el éxito de las mesas de trabajo con empresas?; y (iii) ¿cuáles son los distintos procesos de orientación, formación para el trabajo e intermediación laboral para jóvenes, en condición de vulnerabilidad y fuera del sistema, que han probado ser efectivos?
- 3.4 Se buscará medir los efectos en las condiciones socioeconómicas y estándares de vida que tuvo la iniciativa sobre los jóvenes y su inserción laboral y/o vuelta a los estudios de los beneficiarios finales, diferenciando entre hombres y mujeres jóvenes, pobres y vulnerables. Finalmente una de las preguntas a responder será si la Alianza NEO El Salvador ha logrado posicionar, adoptar y continuar replicando mejores prácticas y programas de alto impacto para jóvenes vulnerables, que incluyan un componente de

género, y una mayor cohesión y coordinación entre los programas de empleabilidad ofrecidos en El Salvador

- 3.5 Taller de cierre. Oportunamente, el Organismo Ejecutor organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros miembros involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$5,9 millones de los cuales US\$1,5 millones (25%) serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable y US\$ 4,4 millones (75%) corresponden a aportaciones (contraparte y cofinanciamiento) de la Alianza NEO El Salvador. Si bien FEDISAL firmará el convenio con el FOMIN, los recursos de contraparte y cofinanciamiento provienen no sólo de FEDISAL, sino de los miembros de la Alianza NEO ES. Es por ello que FEDISAL hará sus mejores esfuerzos para que los miembros de la Alianza NEO El Salvador aporten sus recursos correspondientes y para lograr contribuciones adicionales de otros donantes que completen el valor total del aporte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.
- 4.2 Referente al 75% de la aportación de la Alianza NEO El Salvador, las entidades públicas y privadas de la Alianza NEO El Salvador estarán aportando alrededor de US\$4,4 millones. Por parte del sector público, se aportará alrededor de US\$800.000 para la financiación de varios servicios, entre otros, bolsas de empleo, cursos de formación /educación formal y orientación laboral. Por el sector privado y de la sociedad civil, se aportarán alrededor de US\$3,6 millones destinados en su mayoría al financiamiento de los cursos de formación y servicios de orientación e intermediación laboral (ver Anexo IV para ver los aportes de cada entidad por componente).
- 4.3 La contribución del FOMIN financia mayoritariamente el Componentes 2 relativo a la evaluación y fortalecimiento institucional de los prestadores de servicios, incluyendo el área de monitoreo y evaluación y la contratación de concertadores y gestores laborales. Los servicios de evaluación y desarrollo de los planes de mejora según la *Guía de estándares de calidad NEO* y los servicios de fortalecimiento NEO serán provistos de manera directa por IYF (ver párrafo 2.6). Otra área donde el aporte del FOMIN es clave es en el Organismo Ejecutor, con recursos para contratar al coordinador general y personal de apoyo para la gestión del proyecto.
- 4.4 Nótese que buscando la escala, existe una participación importante del sector público y un número importante de los centros preidentificados a fortalecer provienen de instituciones del sector público o entidades subvencionadas con recursos públicos o de organismos internacionales, junto con el número de jóvenes atendidos por esas instituciones (ver 2.7). Se identifica como cofinanciamiento a las inversiones en servicios de atención directa al joven que las instituciones ya están haciendo o tienen planificadas. Con NEO se busca que optimicen los recursos que invierten incrementando la calidad y pertinencia de sus programas formación y servicios de orientación e intermediación. El reconocimiento del cofinanciamiento de estas instituciones se realizará por cumplimiento de actividades descritas en sus cartas de compromiso.

	FOMIN (USD\$)	Contraparte (USD\$)	Cofinanciamiento (USD\$)	Total
Componentes del Proyecto				
Componente 1. Articulación de actores enfocados en la empleabilidad juvenil	\$ 111.735	\$ 14.165	\$ -	\$ 125.900
Componente 2. Fortalecimiento de instituciones prestadoras de servicios para la empleabilidad para los jóvenes	\$ 870.636	\$ 4.680	\$ 4.233.547	\$5.108.863
Componente 3. Estrategia de gestión de conocimiento y comunicación	\$ 105.250	\$ 20.955	\$ -	\$ 126.205
Componentes de Ejecución y Supervisión			\$ -	
Agencia ejecutora/ Administrativo	\$ 222.000	\$ 120.535	\$ -	\$ 342.535
Sistema de monitoreo *		\$ -	\$ -	\$ -
Talleres de arranque/ cierre - sostenibilidad	\$ 6.000	\$ -	\$ -	\$ 6.000
Evaluación intermedia	\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ 12.000
Evaluación final	\$ 12.000	\$ -	\$ -	\$ 12.000
Auditorías y Revisiones Ex post	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ 15.000
Contingencias e imprevistos	\$ 75.379	\$ -	\$ -	\$ 75.379
Sub-total	\$1.430.000	\$160.335,00	\$ 4.233.547	\$5.823.882
% of Financiamiento	25%	3%	72%	
Cuenta Evaluación de Impacto	\$ 50.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000
Cuenta de Agenda	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ 20.000
Gran Total	\$1.500.000	\$ 160.335	\$ 4.233.547	\$5.893.882

*INCLUIDO DENTRO DEL COMPONENTE 2

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 FEDISAL⁴⁴, la cual fue evaluada como una institución de bajo riesgo según el DNA y elegible para revisiones anuales de adquisición de bienes y servicios modalidad ex-post, será el Organismo Ejecutor⁴⁵ de este proyecto y firmará el convenio con el Banco.
- 5.2 FEDISAL es una Institución Privada sin fines de lucro, fundada el 18 de junio de 1992 por un grupo de empresarios líderes y miembros de la Comunidad Salesiana de El Salvador, con el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible por medio del desarrollo de capital humano. Desde su fundación, FEDISAL ha acumulado amplia experiencia en el diseño y gestión de proyectos de escala nacional, así como en estudios y consultorías, cuenta con solidez financiera y prestigio ante los sectores público y privado, lo mismo que ante los cooperantes internacionales.
- 5.3 Entre 1996 y 2007 desarrolló 3 proyectos con fondos del FOMIN que han demostrado ser sostenibles y han impactado significativamente en las políticas del mercado laboral salvadoreño, especialmente en lo que se refiere a servicios de intermediación laboral y al fortalecimiento de proveedores privados de formación profesional.

⁴⁴ <http://www.fedisal.org.sv/>

⁴⁵ Agencia Ejecutora es utilizado como sinónimo de Organismo Ejecutor

- 5.4 El rol prioritario de FEDISAL es la gestión de programas enmarcados en las políticas públicas, apoyando de esta forma a las instituciones gubernamentales y a la cooperación externa. Las principales áreas de trabajo en las que FEDISAL ha acumulado amplia experiencia son: Educación básica, media-técnica y superior, formación técnica-vocacional, análisis de mercado laboral y gestión de becas de educación superior a nivel nacional e internacional. Durante el periodo 1993 -2014, FEDISAL ha gestionado más de 57 programas de instituciones nacionales como el Ministerio de Educación y el INSAFORP y agencias internacionales como USAID y OIT.
- 5.5 Desde su fundación hace 23 años, FEDISAL ha suscrito un total de 58 convenios y contratos, por un valor superior a los 101 millones de dólares, con instituciones nacionales e internacionales tales como el Ministerio de Educación, el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, la Secretaría Técnica de la Presidencia, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la Organización Internacional del Trabajo, entre otros. De la misma forma, FEDISAL ha realizado consultorías para proyectos del BID como la realizada bajo el Programa de inserción para el empleo, la competitividad y el fomento de microempresas en la reordenación de la Zona Rosa de Sal Salvador⁴⁶ en el 2012.
- 5.6 FEDISAL establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. Esta Unidad Ejecutora estará compuesta por un coordinador general, un administrativo/financiero, un especialista en monitoreo y evaluación, un especialista de comunicaciones y dos auxiliares administrativos y de monitoreo y evaluación. FEDISAL también se responsabilizará por someter informes de avance del proyecto y actualizaciones del plan de adquisiciones de forma anual. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo VII en los archivos técnicos de esta operación.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Riesgos asociados a la sostenibilidad del proyecto.** Las alianzas público privadas son 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. Como medida de mitigación la Alianza NEO El Salvador ha desarrollado un acuerdo de gobernanza describiendo las responsabilidades de los miembros y asegurando su participación. Se proponen respuestas adicionales como: (i) diversificar responsabilidades entre el sector público y privado para garantizar cierto nivel de implementación de las actividades, (ii) realizar cabildeo en grupos por sectores con las autoridades entrantes y salientes para informar sobre los beneficios y los resultados de la iniciativa, e (iii) integrar las iniciativas en los planes de desarrollo de largo plazo del Estado en la que suelen participar diferentes sectores y actores de la sociedad civil. Por otro lado, la iniciativa en su Componente 1 contempla el fortalecimiento de la Alianza NEO El Salvador a través de talleres especializados en el trabajo en alianzas, resolución de conflictos y estandarización de procesos que mitiguen los riesgos de desintegración.
- 6.2 **Riesgos sectoriales.** Otro riesgo, es la imposibilidad de convocar un número pertinente de empresas en los sectores seleccionados que contribuyan otorgando pasantías o puestos de trabajo. Como medida de mitigación los socios de la Alianza NEO El Salvador, y FEDISAL cuentan con empresarios reconocidos en el país en sus Juntas

⁴⁶ http://www.youblisher.com/p/661036-Memoria_2012/

Directivas y/o conocen empresas que están comprometidas con los problemas de empleo de los jóvenes, por lo que se espera tener acceso a una buena red de contactos y lograr compromisos para el proyecto. De forma específica la iniciativa en sus Componentes 1 y 2 prevé hacer contactos empresariales para este fin. Otra forma de convocar empresas se hará a través de actividades específicas de la campaña de comunicación descrita en el Componente 3 para atraer al sector privado.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto no presenta efectos medioambientales o sociales negativos. Por el contrario, facilita la integración social de jóvenes, hombres y mujeres, de escasos recursos a través de la capacitación técnica y en habilidades para la vida para su inserción en el mundo laboral formal o para continuar sus estudios.
- 7.2 Según la Revisión Medioambiental y Social (ESR), este proyecto obtuvo una calificación de "C".

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VIII.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Propiedad Intelectual. El BID tendrá la propiedad intelectual de cualquier trabajo producido o resultados obtenidos en el marco de NEO El Salvador. El Banco, a su discreción podrá otorgar una licencia gratuita no exclusiva con fin no comercial para la disseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de estos trabajos que son de propiedad exclusiva del Banco. El Organismo Ejecutor debe asegurar que en todos los contratos que se suscriban con consultores bajo esta operación se incluya una asignación expresa al Banco de todos los derechos de copyright, patente y cualquier otro derecho de propiedad intelectual.