

PUBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## **COLOMBIA**

### **NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES NEO EN LA REGIÓN DE URABÁ – ANTIOQUIA (NEO URABÁ) (CO-M1094/CO-T1374)**

#### **MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (MIF/AMC) jefe de equipo, Francisco Larra (MIF/AMC), Clarissa Rossi (MIF/AMC), Carlos Novoa (MIF/CCO), María Elena Nawar (MIF/DEU), Laura Ripani (SCL/LMK), David Rosas (SCL/LMK), Horacio Álvarez (EDU/CCO), Christina Lengfelder (MIF/KSC) y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

**RESUMEN DE PROYECTO**  
**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN LA REGIÓN DE URABÁ-ANTIOQUIA (NEO – URABÁ)**  
**(CO-M1094/CO-T1374)**

“Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en la Región de Urabá-Antioquia” o NEO Urabá, es una iniciativa que se lanza bajo el programa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (ATN/ME-13213-RG). NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 500.000 jóvenes vulnerables en 10 países de América Latina y el Caribe. Se lanzó en la Cumbre de las Américas en 2012 y es liderada por el FOMIN, el Departamento Social del BID, y la International Youth Foundation (IYF) junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart. En Colombia, se seleccionó la región del Urabá Antioqueño para activar NEO, dado que es un foco estratégico de la inversión pública de la Gobernación de Antioquia, cuenta con un sector productivo en proceso de cambio, con demandas insatisfechas por personal cualificado para nuevos sectores con potencial de crecimiento, hay alta concentración de jóvenes desempleados, y problemas de deserción y baja calidad de la formación en competencias básicas en la educación media. Asimismo, a través del programa entra21 del FOMIN y IYF se han realizado varias intervenciones en Medellín, capital de Antioquia, por lo que hay un conocimiento de los principales actores y de los programas a disposición de los jóvenes, y parte del equipo de NEO de IYF está basado en la ciudad.

Para abordar estos problemas con un enfoque sistémico se ha conformado una alianza público-privada en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles. Los miembros de la Alianza NEO Urabá son: por parte del sector público la Gobernación de Antioquia - Gerencia Regional Urabá, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – Urabá, la Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia, la Secretaría de Educación de Antioquia, Antioquia Joven, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, y el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS; por el sector privado las empresas MampowerGroup, Fundación Social Corbanacol, Fundación Social de C.I. Unibán S.A. – Fundauniban, Asociación de Bananeros de Colombia – AUGURA, la Cámara de Comercio Urabá y Microempresas de Colombia; y por la sociedad civil y académica la Corporación de Desarrollo y Paz de Urabá – Cordupaz, COMFENALCO, COMFAMA, Pastoral Social, y la Universidad de Antioquia.

El impacto buscado a través de la iniciativa NEO Urabá es incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos a jóvenes pobres y vulnerables entre 16 y 29 años de edad en el Urabá Antioqueño. A nivel de resultado se espera incrementar el alcance y calidad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes del Urabá Antioqueño. Durante la ejecución del proyecto se beneficiarán 13.390 jóvenes pobres y vulnerables, donde al menos el 50% sean mujeres. También se fortalecerán 25 centros de educación media, formación para el trabajo y centros de atención al joven de la Secretaría de Educación de Antioquia, del SENA, COMFENALCO y COMFAMA. NEO Urabá contempla 4 componentes: (i) Fortalecimiento de la Educación Media Académica Articulada (EMAA); (ii) Fortalecimiento de la formación para el trabajo de corta duración; (iii) Fortalecimiento de los servicios de intermediación laboral; y (iv) Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza. Por medio de la Gobernación de Antioquia, el SENA y las Cajas de Compensación (COMFENALCO y COMFAMA) se prevé transferir y escalar a otras regiones y departamentos de Colombia y con la colaboración de la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (LMK) y el Departamento de Educación (EDU) del BID ampliar el impacto a través de sus operaciones con el Gobierno de Colombia.

El aporte financiero del FOMIN es fundamental para incentivar el trabajo en alianza y lograr el apalancamiento de recursos públicos y privados. Por cada dólar del FOMIN se apalancan al menos 3 de contrapartida. La Agencia Australiana de Cooperación al Desarrollo (AUS) aportará recursos al proyecto.



## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	11
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	23
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	24
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	25
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	26
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	27
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	27
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	27

### ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado
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	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Requerimiento de informes de avance y cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios, e Integridad Institucional.
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación
ANEXO XIII	Plan de gobernanza de la alianza

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>ETDH</b>	Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano
<b>EMAA</b>	Educación Media Académica Articulada
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>FT</b>	Formación para el Trabajo
<b>IYF</b>	International Youth Foundation
<b>LMK</b>	Unidad de Mercados Laborales
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>SEDUCA</b>	Secretaría de Educación de Antioquía
<b>SFCH</b>	Sistema de Formación del Capital Humano
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y Comunicación
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES NEO – URABÁ  
(CO-M1094/CO-T1374)

<b>País y ubicación geográfica</b>	Región de Urabá. Departamento de Antioquia. Colombia.
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Antioquia (COMFENALCO)
<b>Área de acceso:</b>	Acceso a Mercados y Capacidades
<b>Agenda:</b>	Capacidades de Trabajo (Jóvenes: empleo, competencias y emprendimiento)
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	<p>Con el Departamento de Educación a través del proyecto en preparación “Contenidos educativos e informativos para los Parques Educativos de Antioquia, CO-T1352” de la unidad SCL/EDU dirigido a apoyar a la Gobernación de Antioquia en su estrategia de implementación de 11 Parques Educativos en Urabá, específicamente en: i) la provisión de contenidos educativos e información para estudiantes y docentes; y ii) la vinculación entre los parques educativos y el sistema educativo formal. Con NEO Urabá se proyectan crear ventanillas de atención al joven en 6 de los 11 parques para 2015.</p> <p>De la misma forma, la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social a través del proyecto CO-L1112 busca la reforma del sistema de formación del recurso humano, creando las bases del futuro sistema de cualificaciones de Colombia. La serie programática de 3 operaciones busca apoyar al Gobierno de Colombia con el diseño y la implementación de la reforma de su Sistema de Formación del Capital Humano para transformarlo en un Sistema de Formación Continua basado en competencias laborales. LMK es un aliado estratégico de NEO y como tal se buscará contribuir y complementar esfuerzos con NEO.</p>
<b>Beneficiarios directos:</b>	<p>13.690 jóvenes pobres y vulnerables entre 16 y 29 años de edad, de los cuales al menos el 50% serán mujeres jóvenes (6.845), segmentados en tres sub-grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 1.440 jóvenes vulnerables de la Educación Media Académica Articulada (EMAA) con la Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH).</li><li>• 2.250 jóvenes que ni estudian ni trabajan (o lo hacen de manera informal) o que han terminado sus estudios de educación media y ven afectadas sus posibilidades de ingresar al mercado laboral.</li><li>• 10.000 jóvenes atendidos a través de los centros de</li></ul>

	<p>atención al joven para la empleabilidad. También serán beneficiarios directos de la operación: 18 centros de educación media, 4 centros de ETDH y formación para el trabajo de corta duración, y 3 centros de empleo con atención al joven para la empleabilidad. Adicionalmente, 100 empresas serán beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.</p>		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Teniendo en cuenta que la familia Antioqueña tiene en promedio 4,9 miembros, se alcanzaría de manera indirecta a 67.081 personas.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica FOMIN	US\$ 840.098	13%
	Cooperación Técnica AUS (CO-T1374)	US\$ 837.942	12%
	<b>TOTAL CONTRIBUCION BANCO</b>	US\$ 1.678.040	25%
	Contraparte:	US\$ 4.974.410	75%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$ 6.652.450</b>	<b>100%</b>
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) Reglamento Operativo de la operación; (ii) Acuerdo de Gobernanza de la Alianza NEO Urabá y la entidad ejecutora; (iii) Plan Operativo Anual (POA); y (iv) Coordinador de NEO Urabá seleccionado. Todas estas condiciones deberán ser satisfactorias al BID/ FOMIN.		
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	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.		
<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsar</b>	El proyecto será supervisado por la oficina de representación del BID en Colombia con el apoyo técnico del equipo NEO regional.		



## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en la Región de Urabá-Antioquia” o NEO Urabá, es una iniciativa que se lanza bajo el programa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO (ATN/ME-13213-RG), aprobado por el Comité de Donantes del FOMIN el 12 de abril de 2012. NEO busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de 500.000 jóvenes vulnerables en 10 países de América Latina y el Caribe. Se lanzó en la Cumbre de las Américas en 2012 y es liderada por el FOMIN, el Departamento Social del BID, y la International Youth Foundation (IYF) junto con cinco empresas socias fundadoras: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft y Walmart.
- 1.2 **Contexto país del empleo y formación para los jóvenes.** De acuerdo con el informe de Trabajo Decente en Colombia, realizado por la Escuela Nacional Sindical<sup>1</sup>, en el año 2011 los jóvenes representaron el 30% de la población en edad de trabajar (10.405.670 millones de personas). En éstos la tasa de desempleo es del 20%, o sea casi 10 puntos más que la tasa promedio nacional, una de las más altas de América Latina. La situación de las mujeres jóvenes es peor aún: la tasa de desempleo del 28%, supera en 14 puntos la de los hombres. Por otro lado, la tasa de inactividad entre los jóvenes es del 44%, con altas probabilidades de ser una inactividad negativa, es decir, en la que los jóvenes ni trabajan ni estudian. En el área rural dicha cifra es de 43%. Por otra parte, para aquellos jóvenes que sí consiguen un empleo, la calidad del mismo es preocupante: según la Organización Internacional del Trabajo en el 2011 un 67% de los jóvenes se encontraba trabajando en el sector informal.
- 1.3 En Colombia el Sistema de Formación del Capital Humano (SFCH), integrado por la educación formal y la formación para el trabajo (FT), tiene limitaciones respecto al acceso, equidad y pertinencia<sup>2</sup>. Por ejemplo, el promedio general de escolaridad en Colombia es de ocho años, pero en los dos quintiles de ingreso más bajos, el promedio es inferior a seis. La cobertura además decae en el nivel medio y en el superior se halla en un 37% para jóvenes entre 17 y 21 años. A este último nivel acceden estudiantes provenientes de hogares de ingresos mayores al promedio de la población. Respecto a la pertinencia dos tercios de estos estudiantes opta por una educación universitaria y sólo un tercio por una educación técnica o tecnológica. La situación de la FT es similar, ya que su cobertura también es baja y desigual. Según la Encuesta de Protección Social 2009, sólo 21% de la población mayor de 17 años recibiría alguna capacitación laboral. De estas personas, la mayoría tiene un nivel de educación superior al promedio y habría recibido esta formación en su empresa. Es decir, se restringen oportunidades de mejoría en el desempeño laboral para las personas menos calificadas, que más la requerirían<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> [http://ens.org.co/apc-aa-files/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/TD\\_2012.pdf](http://ens.org.co/apc-aa-files/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/TD_2012.pdf)

<sup>2</sup> La educación formal se divide en educación básica (primaria y secundaria), educación media (académica y técnica) y la educación superior (técnica, tecnológica y universitaria). La FT es impartida por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); y por instituciones públicas o privadas bajo el ámbito o regulación del Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Ministerio de Trabajo (MT).

<sup>3</sup> Párrafo 1.5 del Documento (CO-L1112) Programa de Reforma para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Formación de Capital Humano. BID.

- 1.4 **El Departamento de Antioquia y la Región de Urabá.** El Departamento de Antioquia cuenta con 6.299.990 de habitantes. La región de Urabá está dividida por 11 municipios donde reside el 10% (626.597 personas) de la población total del Departamento<sup>4</sup>. Urabá se destaca por su diversidad cultural y biológica, además de su estratégica ubicación geográfica. Adicionalmente, es la región bananera y platanera más importante del país.
- 1.5 A pesar de su potencial económico, la región presenta elevados niveles de pobreza y resultados negativos en términos del mercado laboral. Según el último informe del 2013 sobre pobreza publicado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), su población se caracteriza por tener la menor calidad de vida del Departamento de Antioquia, con un índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)<sup>5</sup> superior al 50% y con un 20% en grado de miseria. Asimismo, la tasa de desempleo de Urabá es muy superior a la del resto del país que es 8.7%<sup>6</sup> Los problemas de pobreza y de empleo afectan principalmente a los jóvenes. Según la “Encuesta de caracterización de mercado laboral Urabá Antioqueño del 2013”, el 46% de los jóvenes entre 15 y 29 años (un 30% del total de la población) están desempleados.
- 1.6 **Las causas de estos problemas.** Urabá históricamente no ha recibido apoyo para su desarrollo y ha sido especialmente golpeada por la violencia. Entre los principales problemas que afectan a la juventud y restringen su desarrollo laboral están las carencias en términos de la formación de los recursos humanos. En particular, existen serios problemas de cobertura, calidad y pertinencia en la educación media. En primer lugar, la tasa de cobertura total bruta no sólo de Urabá pero de todo el departamento es baja: 53%. Esto se explica por un problema de oferta ya que según el Sistema de Matrícula (SIMAT), en el 2012 habían sólo 464 instituciones oficiales en educación media en los 117 municipios de Antioquia, de los cuales 50 instituciones estaban repartidas en los municipios de Urabá. Además, de los 47.202 estudiantes en la Educación Media en Antioquia al año, 45.738 son de la Media Académica y sólo 9.196 de la Media Técnica<sup>7</sup>. Esto se debe a las mayores restricciones en términos de infraestructura y calidad que la Educación Media Técnica tiene en comparación a la Académica, lo que está propiciando una tendencia al cierre de centros. De este modo la vinculación con lo técnico se da a partir de la Educación Media Académica Articulada (EMAA), que es la articulación de la Educación Media Académica con cursos complementarios de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH), mediante los cuales se obtiene una certificación profesional.
- 1.7 En segundo lugar, la calidad de la educación media es muy baja. Según los resultados de las “Pruebas Saber del grado 11” del 2011 del Departamento de Antioquia, 31 de los 41 centros participantes de la región de Urabá califican como de calidad “baja” e “inferior” con índices muy bajos de los jóvenes evaluados en competencias básicas en lenguaje y matemáticas. En efecto, la principal causa de la debilidad de la educación media y

---

<sup>4</sup> Los municipios son: Arboletes, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá, Necoclí, Apartadó, Carepa, Chigorodó, Turbo, Mutatá, Murindó y Vigía del Fuerte.

<sup>5</sup> La metodología de NBI busca determinar, con ayuda de algunos indicadores simples, si las necesidades básicas de la población se encuentran cubiertas. Los grupos que no alcancen un umbral mínimo fijado, son clasificados como pobres.

<sup>6</sup> DANE, 2013, [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_oct13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_oct13.pdf)

<sup>7</sup> Dato tomado del “Plan de Desarrollo 2012-2015 de Antioquia la más educada” pág.4

[http://www.antioquia.gov.co/Plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2015/PDD\\_FINAL/PDD\\_FINAL/6\\_Linea\\_2.pdf](http://www.antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/6_Linea_2.pdf)

básica se debe a la baja calidad de la formación en competencias básicas<sup>8</sup> (referentes a lectoescritura y matemáticas). Adicionalmente, según la Secretaría de Educación Departamental, en el 2013 Urabá registró un índice de eficiencia terminal del 60% en la educación media, lo que indica que solo el 60% de los alumnos terminan un nivel educativo de manera regular dentro del tiempo establecido. Esto en parte se debe a la debilidad existente en los procesos de orientación vocacional y profesional y la falta de articulación con las ofertas de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano. En Urabá, según la Cámara de Comercio de Urabá, en el 2012, el 64% de las instituciones educativas dicen utilizar algún programa de orientación profesional y vocacional no estandarizado y de poca calidad, mientras que el restante 36% no realiza ninguna actividad de este tipo. De la misma forma, el 25% de los jóvenes encuestados, desea continuar sus estudios superiores mientras que el 75% quiere emplearse inmediatamente.

- 1.8 En tercer lugar, la educación media adolece de problemas de pertinencia con las dinámicas socioeconómicas de sus subregiones. Un reciente estudio realizado por la Cámara de Comercio de Urabá<sup>9</sup>, muestra que la mayoría de las instituciones de educación superior pero también aquellas de formación para el trabajo que tienen presencia en la región, ofrecen los mismos programas a los municipios sin responder a los intereses particulares de las comunidades educativas, a las políticas de desarrollo, a los planes estratégicos subregionales ni a la dinámica del sector empresarial. De los 137 programas de ETDH, predominan los programas en las áreas de informática y salud, mientras que llama la atención la poca oferta educativa alineada con la actividad económica de la región como puertos, logística, recursos naturales, gestión ambiental, hotelería, turismo, o para satisfacer la gran demanda actual de personal capacitado para la industria bananera de la zona representada por empresas multinacionales como Uniban y Banacol.
- 1.9 Por otra parte, la región también cuenta con servicios de intermediación laboral precarios y desarticulados. Estos servicios, permiten potenciar los efectos de la educación y/o de la capacitación laboral. Sin embargo, actualmente existe la desconexión entre las entidades formadoras y los empleadores comentada anteriormente, y los sistemas de información son débiles. Como resultado, se desconocen las ofertas, no se actualizan y por tanto son sistemas poco confiables.
- 1.10 Finalmente, un problema central y que ya aparece en los problemas de calidad, cobertura y pertinencia de la formación es a nivel institucional y tiene que ver con la limitada coordinación entre los diferentes actores que trabajan los temas relacionados a la empleabilidad de los jóvenes. Entre las causas están la debilidad en las políticas públicas de empleabilidad juvenil en la región y en cada municipio, la falta de espacios para la coordinación, y la falta de incentivos y recursos para alinear objetivos y construir una visión común. También existen problemas de cultura y patrones de comportamiento individualista.

---

<sup>8</sup> Esta conclusión se desprende de un análisis del Banco de la República, sobre los datos del Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) [www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra381.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra381.pdf)

<sup>9</sup> Cámara de Comercio de Urabá 2012. Estudio de factibilidad de la Institución Educativa para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

- 1.11 Los problemas presentados anteriormente conducen a que los jóvenes no se les ofrezca la formación adecuada ni los servicios conexos para mejorar sus competencias básicas (razonamiento matemático y comunicación), ni sus competencias para conseguir un empleo (habilidades para la vida y para el mundo del trabajo, manejo de TIC y habilidades técnicas específicas). Esta situación, aunada a otros factores sociales de pobreza, violencia y falta de oportunidades, influye en la motivación<sup>10</sup> de los estudiantes para ingresar y permanecer en la educación, lo que los lleva a desertar en la mayoría de las ocasiones y acceder a trabajos no calificados, o trabajos ilegales como el narcotráfico, actividades de extorsión, pandillas o a grupos armados ilegales<sup>11</sup>. Todo esto, a su vez, reduce la disponibilidad de talento humano calificado que pueda responder a la actual inversión del sector público y privado en la región ni para desarrollar las potencialidades y fortalezas productivas de las diferentes regiones del departamento<sup>12</sup>.
- 1.12 **Políticas públicas de la Gobernación de Antioquia.** Actualmente, el gobierno de Antioquia, en su propuesta “Plan estratégico de desarrollo juvenil para Antioquia, 2006 – 2015”, está implementando varios programas para fortalecer la Educación Media y la formación para el trabajo como “Jóvenes con Futuro<sup>13</sup>”. De la misma forma, se trata de fomentar el empleo a través de acciones articuladas con la Secretaria de Productividad y Competitividad, impulsando la formación a través de los programas de formación y capacitación especializada para incrementar la productividad y competitividad en las subregiones.
- 1.13 La Gobernación de Antioquia dentro de su “Proyecto integral para el desarrollo de Antioquia 2012-2015”, incluye un capítulo especial para Urabá: “Urabá, un mar de oportunidades<sup>14</sup>”, con una fuerte inversión en la región de US\$2.9 millardos (US\$2.9 billones). Se busca privilegiar la educación y las oportunidades en el marco de alianzas público privadas, colocando a los jóvenes al centro. Dentro de esta inversión pública se contempla la construcción de hospitales, mejora de aeropuertos con terminales nacionales e internacionales, vías de acceso y carreteras, infraestructuras educativas, 3 sedes universitarias altamente equipadas y especializadas, y la mejora definitiva del sistema portuario marítimo y pluvial con diversas terminales para combustibles, mercancías, ganado y otras, esperando ubicar al puerto de Urabá como el puerto del Atlántico más cercano y accesible del 70% del producto interior bruto colombiano. Igualmente se pretende que la región produzca productos de primera calidad al tiempo que se protegen los recursos humanos y naturales como: el banano, cacao, caucho, plátano, piña, palma, acuicultura, piscicultura y actividades de reforestación. Esta fuerte inversión pública en la zona viene como una apuesta definitiva de la Gobernación después de años con dotaciones deficientes y habiendo sido la región fuertemente afectada por los desplazamientos, las actividades ilícitas y el conflicto armado.
- 1.14 Este plan de desarrollo regional, estratégico para “reinventar la economía antioqueña”, se espera permita aumentar considerablemente la inversión privada en comercio y

---

<sup>10</sup> [http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/122001000/11-10-120133/DA\\_PROCESO\\_11-10-120133\\_122001000\\_2733395.pdf](http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/122001000/11-10-120133/DA_PROCESO_11-10-120133_122001000_2733395.pdf)

<sup>11</sup> [http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/documents/2010/Estu\\_Regionales/uraba.pdf](http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/documents/2010/Estu_Regionales/uraba.pdf)

<sup>12</sup> [http://antioquia.gov.co/Plan\\_de\\_desarrollo\\_2012\\_2015/PDD\\_FINAL/PDD\\_FINAL/6\\_Linea\\_2.pdf](http://antioquia.gov.co/Plan_de_desarrollo_2012_2015/PDD_FINAL/PDD_FINAL/6_Linea_2.pdf)

<sup>13</sup> Este programa tiene sus orígenes en el programa entra21 del FOMIN y IYF, el cual empezó como un piloto, se escaló a nivel de la ciudad de Medellín, y ahora se está escalando a Antioquia. Ver párrafo 1.18 del documento.

<sup>14</sup> <http://www.slideshare.net/GobAnt/urab-antioquia-caribe-visin-estrategica-2012>

servicios, turismo, agroindustria y sectores industriales a gran escala (aprovechando la zona franca). También se espera que genere una demanda de capital humano a corto y mediano plazo de técnicos y operarios cualificados que actualmente no existe. Sólo el plan de carreteras “Autopistas a la prosperidad” espera generar 66.000 empleos por año a corto plazo, la mayoría de ellos en la región. De igual forma la inversión privada ya está desembarcando en la zona con la construcción de centros comerciales y minoristas, que a corto plazo necesitarán mano de obra cualificada para su construcción y posterior actividad comercial.

- 1.15 **Centros de empleo y Ministerio de Trabajo.** Otra interesante ventana de oportunidad es que el Gobierno de Colombia, por medio del Ministerio de Trabajo, acaba de lanzar el Decreto 0722 del 2013 que establece y regula los centros de empleo operados por diferentes actores como las cajas de compensación familiar y el SENA, orientados a la articulación efectiva de la demanda y oferta de empleo. En Urabá, COMFENALCO acaba de abrir un centro de empleo y el SENA y COMFENALCO también están preparando apertura de otros centros. Por esto mismo, el momento actual representa una oportunidad para fortalecer a los servicios de intermediación existentes de forma articulada y diferencial, respondiendo a las necesidades específicas de los jóvenes y las empresas de la región e intervenir los que están próximos a implementarse.
- 1.16 **Proyecto propuesto.** NEO Urabá se propone contribuir a esta dinámica de desarrollo regional, incrementando las oportunidades para los jóvenes pobres y vulnerables a través del conocimiento generado por el FOMIN y el mismo Banco, y capacitando e implementando mejores prácticas en los sistemas públicos y privados para que puedan invertir sus recursos de manera más rentable y eficiente gestando sistemas público-privados más fuertes y articulados, y jóvenes mejor equipados para el mundo laboral.
- 1.17 En Colombia, se seleccionó la región del Urabá Antioqueño para activar NEO, dado que es un foco estratégico de la inversión pública de la Gobernación de Antioquia, cuenta con un sector productivo en proceso de cambio, con demandas insatisfechas por personal cualificado para nuevos sectores con potencial de crecimiento, hay alta concentración de jóvenes desempleados, y problemas de deserción y baja calidad de la formación en competencias básicas en la educación media.
- 1.18 Es importante mencionar que el programa entra21 del FOMIN y IYF tuvo un desarrollo y escalamiento destacable en Medellín. Se empezó en 2003 con un piloto para probar y validar una metodología de formación e inserción laboral de 1.100 jóvenes en desventaja. Se demostraron tasas de inserción del 59% y en 2007 se escaló el modelo a la Alcaldía de Medellín con su proyecto “Jóvenes con Futuro”, programa que en 2010 alcanzó a unos 25.000 jóvenes. “Jóvenes con Futuro” es actualmente uno de los proyectos que la Gobernación de Antioquia está expandiendo y replicando en los 125 municipios del departamento y forma parte también de las ofertas que se fortalecerán en NEO Urabá. OMFENALCO
- 1.19 El presente proyecto NEO Urabá surge de un proceso de concertación y planeación participativa, que ha conducido a la conformación de una alianza estratégica y con vocación de permanencia, compuesta por entidades públicas, privadas y de la sociedad civil de Urabá y Antioquia que buscan mejorar la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de Colombia. La visión de la Alianza NEO Urabá es ser un modelo - agente

de innovación en la empleabilidad de los jóvenes más vulnerables, transformado la cultura laboral tanto de los empleadores como de aquellos jóvenes vulnerables de la región. 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 Urabá son:

Sector Privado <sup>15</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Manpower.</b> Compañía que ofrece 60 años de experiencia en la prestación de servicios de reclutamiento, evaluación, outsourcing, consultoría y entrenamiento, garantizando personas específicas para empleos específicos.</li> <li>• <b>Fundación Social Corbanacol</b> representando a la Empresa Banacol Colombia, fundada en 1987 contribuye al desarrollo sostenible de las poblaciones objeto, donde la Corporación Banacol tiene sus plantaciones, a través del acompañamiento comunitario, la ejecución de la inversión social propia y la gestión de cooperación de recursos regionales.</li> <li>• <b>Fundación Social de C.I. Unibán S.A. – Fundaunibán</b> representando a la Empresa Unibán y la marca Turbana. Fundada en 1987, busca el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, contribuyendo al desarrollo sostenible de las regiones agroindustriales de Colombia, mediante el mejoramiento continuo de procesos de diseño y desarrollo, implementación y evaluación de proyectos y servicios socioeconómicos, con calidad certificada, cimentados en un talento humano con las competencias requeridas, la tecnología apropiada y la disposición natural a servir.</li> <li>• <b>Asociación de Bananeros de Colombia –AUGURA:</b> corporación de derecho civil de interés colectivo sin ánimo de lucro, estrictamente gremial, que agrupa a 5 productores y comercializadoras internacionales de banano en Antioquia y Magdalena.</li> <li>• <b>Cámara de Comercio Urabá:</b> creada mediante Decreto número 1230 del 3 de mayo de 1982, tiene 7.310 empresas afiliadas en la región de Urabá y es una persona jurídica, de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integrada por los comerciantes matriculados en el registro mercantil.</li> <li>• <b>Microempresas de Colombia:</b> corporación privada sin ánimo de lucro y con 2.612 empresas afiliadas, fue fundada por iniciativa de un importante grupo de empresas antioqueñas y es reconocida por su trabajo en la creación, consolidación y fortalecimiento empresarial, con un portafolio integral de servicios financieros y de desarrollo empresarial los cuales se ofrecen a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito y de la Corporación para el Desarrollo de la microempresa, con una misión conjunta de consolidar la cultura del emprendimiento y la competitividad mejorando la calidad de vida de los emprendedores.</li> </ul>
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gobernación de Antioquia - Gerencia Regional Urabá:</b> se creó dentro de la estructura organizacional de la Gobernación de Antioquia en el periodo de gobierno 2008-2011 con el “propósito de fortalecer los procesos de</li> </ul>

<sup>15</sup> Existen más de 10.000 empresas del sector privado vinculadas a NEO Urabá y representadas por sus fundaciones, cajas de compensación, asociaciones gremiales y cámaras comerciales.

planificación y gestión del desarrollo territorial”. El gerente de esta dependencia depende a nivel administrativo del Departamento Administrativo de Planeación, cuya sede se encuentra ubicada en el municipio de Apartadó. En el marco del lanzamiento del Proyecto Integral para el Desarrollo de Urabá y de cara a la ejecución del mismo a partir del año 2013 el Gobernador direccionó la administración de la Gerencia regional para Urabá en el Proyecto, con el fin de fortalecer este proyecto a nivel territorial.

- **Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – Urabá:** entidad pública fundada en el 1957 cuya misión es invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia.
- **Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia:** órgano de la Gobernación de Antioquia que lidera la economía productiva para todas las comunidades antioqueñas, legaliza la exploración, explotación y transformación de los recursos naturales no renovables; promueve y fomenta el desarrollo turístico en las subregiones de Antioquia.
- **Secretaría de Educación de Antioquia:** entidad responsable de garantizar el derecho a la educación de los niños, niñas y jóvenes en cada una de las nueve regiones del departamento, teniendo como gran reto fortalecer la calidad de la educación pública, en procura del mejoramiento de las condiciones de vida de los antioqueños.
- **Antioquia Joven:** En el 2012 con el inicio del actual periodo de gobierno nace el programa “Antioquia joven” directamente vinculada a la Gerencia de Infancia, Adolescencia y Juventud. Entidad que a su vez pertenece al bloque social de la Gobernación de Antioquia. Se busca diseñar estrategias de promoción y visibilización del talento de los y las jóvenes de la región a partir del cúmulo de oportunidades que existen en el actual plan de desarrollo.
- **ACI:** Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, es una institución que facilita la relación de la región con el mundo y mejora la participación en los flujos globales de capitales, productos, servicios, cooperación y conocimiento. En el marco de la cooperación internacional, la ACI juega un papel importante para la Gobernación de Antioquia, en especial para el Proyecto Regional Integral para el desarrollo de Urabá
- **Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS:** es la Entidad del Gobierno Nacional que encabeza el Sector de Inclusión Social y Reconciliación, al cual se encuentran adscritas importantes entidades de desarrollo social.
- **Instituto Colombiano de Bienestar Familiar - ICBF:** adscrita al DPS y creado en 1968, es una entidad con presencia en Urabá que trabaja por la prevención y protección integral de la primera infancia, la niñez, la adolescencia y el bienestar de las familias en Colombia.

Sector sociedad civil y académico	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>Corporación de Desarrollo y Paz de Urabá – Cordupaz:</b> organización civil comprometida con el desarrollo humano integral, el bienestar social y la paz en el departamento de Córdoba y la región de Urabá.</li><li>● <b>COMFENALCO:</b> fundada en 1957, tiene 1241 empresas afiliadas en la región de Urabá y presta servicios en el sector de la seguridad social, siendo parte del sistema de Cajas de Compensación Familiar.</li><li>● <b>COMFAMA:</b> fundada en 1954, tiene 262 empresas afiliadas en la región de Urabá y es una empresa social de carácter privado que hace parte del sistema de Cajas de Compensación Familiar y presta servicios de salud, educación, crédito, vivienda, recreación y cultura.</li><li>● <b>Pastoral Social:</b> organización social de la Iglesia Católica que trabaja por el bienestar social de los niños y niñas, mujeres cabeza de hogar, jóvenes, personas de la tercera edad, comunidades indígenas, negras y mestizas víctimas de la violencia y en situación de vulnerabilidad.</li><li>● <b>Universidad de Antioquia:</b> es una institución estatal del orden departamental con sede en Urabá, que desarrolla el servicio público de la Educación Superior, organizada como un Ente Universitario Autónomo con régimen especial, vinculada al Ministerio de Educación Nacional en lo atinente a las políticas y a la planeación del sector educativo y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.</li></ul>
-----------------------------------	---

## B. Beneficiarios del proyecto

1.21 Durante el periodo de ejecución se beneficiarán de esta iniciativa al menos, 13.690 jóvenes pobres y vulnerables de 16 a 29 años, al menos 50% mujeres (6.845) de los 11 municipios de Urabá. Adicionalmente, se beneficiarán 25 proveedores de servicios para la empleabilidad (18 centros de educación media de la Secretaría de Educación, 4 de ETDH y centros de formación para el trabajo<sup>16</sup> de corta duración del SENA y del proyecto “Jóvenes con Futuro” y 3 centros de empleo con ventanillas de atención al joven del COMFENALCO COMFAMA SENA, y) ubicados en los municipios de Apartadó, Arboletes, Carepa, Chigorodó, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá y Turbo, y que serán fortalecidos para poder proveer servicios alineados a las necesidades del mercado laboral, inclusión de competencias básicas, habilidades para la vida<sup>17</sup> y servicios de orientación vocacional e intermediación laboral. 100 empresas serán beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.

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

1.22 Reducción de la pobreza: La iniciativa NEO Urabá contribuirá al objetivo de reducción de la pobreza, mediante el desarrollo de capacidades de jóvenes, de bajos ingresos. También se beneficiará al sector privado dado que los jóvenes intervenidos estarán

<sup>16</sup> La formación para el trabajo son cursos, eminentemente prácticos y generalmente de corta duración, que tienen como principal finalidad la formación de personas desempleadas o en activo, para su adaptación a una profesión o actividad laboral determinada, no estando sujetos a los horarios y fechas de los calendarios escolares, ya que suelen ser independientes de la formación profesional reglada del sistema educativo.

<sup>17</sup> Las competencias para la vida también conocidas como habilidades blandas o socioemocionales incluyen el saber comunicarse, trabajo en equipo, respeto, solución de problemas, autoevaluación, y otras.

mejor preparados para ser productivos laboralmente dentro de las empresas, disminuyendo los costos de selección, rotación y formación de nuevo personal.

- 1.23 Empoderamiento económico de la mujer. NEO Urabá contribuirá con la iniciativa del FOMIN Wempower a través de: (i) la integración de consideraciones de género en su diseño, ejecución y M&E, (ii) incluyendo las consideraciones de género en las actividades de evaluación de la calidad y el fortalecimiento de la capacidad técnica de las entidades prestadoras de servicios para la empleabilidad como está descrito en el punto 2.4 de este texto, y (iii) promoviendo y facilitando el acceso equitativo de hombres y mujeres a capacidades y servicios básicos.
- 1.24 Vínculo a la Agenda: NEO Urabá contribuirá al pilar de escala de la agenda de juventud del FOMIN<sup>18</sup> y al pilar de generación de resultados y conocimiento sobre cómo trabajar a escala y en alianzas público-privadas. NEO Urabá permitirá entender mejor cómo transferir y lograr la adopción de nuevas metodologías y mejores prácticas por parte de los sistemas públicos de EMAA y de formación para el trabajo para formar de manera integral, orientar y apoyar la inserción laboral de los jóvenes vulnerables. Otro aporte a la Agenda consistirá en cómo mejorar la vinculación de las empresas en el diseño de los planes educativos o de formación para el trabajo para que estén mejor alineados a sus necesidades y en su participación en los servicios de intermediación laboral para que sean más efectivos.
- 1.25 Vínculo con el proyecto Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO) RG-M1210: NEO Urabá es la cuarta iniciativa a nivel país que se pone en marcha del programa regional NEO<sup>19</sup>, aprobado por el Comité de Donantes del FOMIN el 12 de abril de 2012 (documento MIF/AT-1175). NEO busca la inserción laboral a través de la capacitación de 500.000 jóvenes pobres y vulnerables en diez países de la región para el 2017. La iniciativa es liderada 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.
- 1.26 Complementariedad con la Estrategia del Banco. Esta operación está alineada con la estrategia del Banco con Colombia 2012-2014 (GN-2648-1), la cual señala la importancia de incrementar la pertinencia de la oferta de capacitación técnica. El Banco está preparando el proyecto CO-T1352 del equipo EDU/CDR dirigido a apoyar a la Gobernación de Antioquia en su estrategia de implementación de los Parques Educativos, específicamente en: i) la provisión de contenidos educativos e información para estudiantes y docentes; y ii) la vinculación entre los parques educativos y el sistema educativo formal. NEO Urabá complementará esta operación dotando a estos parques educativos con 6 ventanillas de atención al joven.
- 1.27 De la misma forma, el proyecto se enmarca en el apoyo más amplio que viene dando el BID al Gobierno de Colombia a través del Programa de reforma para el fortalecimiento del sistema nacional de formación de capital humano, préstamo de tipo programático CO-L1112 que busca crear las bases técnicas y operativas del futuro sistema de

---

<sup>18</sup> Dando una oportunidad a la juventud. Una agenda para la acción. FOMIN 2012.

<sup>19</sup> A lo largo del documento se utiliza el término NEO para referirse a la iniciativa regional NEO (MIF/AT-1175). A la fecha, se han aprobado tres operaciones bajo NEO en Brasil (BR-M1114), República Dominicana (DR-M1044) y México (ME-M1091/ME-T1255).

cualificaciones. Este sistema busca una mayor participación de los sectores productivos en la definición de competencias laborales y en la pertinencia de la formación para el trabajo, por la que los aprendizajes de NEO Urabá podrían contribuir también a dar insumos al futuro sistema de cualificaciones.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El impacto buscado a través de la iniciativa NEO Urabá es incrementar las oportunidades de inserción laboral formal de jóvenes pobres y vulnerables entre 16 y 29 años de edad. A nivel de resultado, se espera incrementar el alcance, calidad y efectividad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes de Urabá.

### B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 NEO a nivel regional marca el modelo de intervención que se está implementando en cada país. El modelo se basa en la conformación de alianzas público privadas en las que empresas, gobiernos y sociedad civil aporten recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo efectivas y sostenibles para jóvenes pobres y vulnerables. Las alianzas también se comprometen a adoptar e implementar un modelo integral de formación para el empleo y buenas prácticas desarrolladas por FOMIN, BID y IYF (ver esquema explicativo).



- 2.3 En el caso de Urabá, se parte de una región con elevados niveles de pobreza pero con una apuesta definitiva de desarrollo dotada de importantes inversiones para infraestructura y desarrollo industrial a la vez que se busca mejorar y modernizar sus sistemas de educación y capacitación para el mercado de trabajo. Con NEO Urabá se

busca hacer más efectivas estas inversiones y planes de desarrollo, implementando mejores prácticas de orientación, formación e intermediación laboral en los servicios de empleabilidad juvenil, trabajando con instituciones de educación media académica, formación para el trabajo y centros de empleo que atiende a población joven de bajos recursos y los prepara para el mundo laboral, junto con las empresas del sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

- 2.4 Se buscará asimismo fortalecer la capacidad técnica de las entidades prestadoras de servicios de formación, orientación e intermediación laboral. Esta es una de las metas principales de NEO a nivel regional, y dicho fortalecimiento se llevará a cabo mediante la transferencia y adaptación de buenas prácticas validadas con el programa entra21<sup>20</sup> de IYF y el FOMIN así como los 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 <sup>21</sup>”, con un portal en línea que permitirá que las entidades puedan evaluarse en base a 8 dimensiones 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 servicios que incluye formación de docentes de habilidades para la vida, formación de gestores laborales para la intermediación laboral, formación de orientadores vocacionales, y formación de formadores en las tres áreas para dejar capacidad instalada en las entidades.
- 2.5 Otro aspecto innovador en Urabá es la articulación de instituciones y optimización de recursos a través de las alianzas público-privadas enfocadas en el tema de la empleabilidad juvenil. La región cuenta con el Comité Universidad Empresa Estado Capítulo Urabá, organismo encargado de integrar esfuerzos y propiciar alianzas entre estos tres estamentos en temas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación (I+D+i), que aporten a la competitividad, la productividad y el desarrollo de la región. El Comité fue creado en el 2007 pero hasta el 2009 no inicia sus actividades de forma regular, las cuales buscan gestionar la formalización y consolidación de un comité con el propósito de articular la investigación a los procesos productivos y sociales de Urabá. La iniciativa NEO Urabá contribuirá a fortalecer este comité y fomentar espacios para el desarrollo de las alianzas público-privadas y la alineación de las entidades de formación, intermediación y el sector productivo.
- 2.6 Finalmente, será innovador el trabajo en el área de intermediación laboral, que incluirá el desarrollo de modelos de operación y gestión de los centros de empleo con un foco especial en los jóvenes y una plataforma digital que facilite a los jóvenes el acceso a

---

<sup>20</sup> El programa entra21 (ATN/MH-10303-RG) fue creado por IYF y el FOMIN 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.

<sup>21</sup> Dicha herramienta evalúa 8 áreas de acción como: i) la pertinencia del diseño curricular a las necesidades de los jóvenes participantes, ii) la pertinencia del diseño curricular a las necesidades del mercado laboral, iii) el diseño del currículo de formación integral acorde a competencias definidas, iv) la definición de estrategias pedagógicas que respondan a los retos de la empleabilidad, v) la orientación vocacional que apoye la exploración de habilidades e intereses de los jóvenes, vi) la intermediación laboral que favorezca la inserción laboral de los participantes, vii) los servicios complementarios de apoyo para favorecer la permanencia y buen desempeño, y viii) el monitoreo y evaluación de los servicios para la empleabilidad.

información sobre oferta educativa, becas, vacantes, ferias de empleo, programas sociales y otros servicios. Se busca que a través de estos centros de empleo y plataforma digital, 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 y mayor uso de los servicios por los jóvenes vulnerables. Así se contribuye a crear modelos y buenas prácticas que podrían ser replicados en otras Cajas de Compensación y centros SENA, en la implementación del Decreto 0722 del 2013 el cual reglamenta la prestación del Servicio Público de Empleo y de intermediación laboral, y la red de operadores del Servicio Público de Empleo. A través de este Decreto, las cajas de compensación pasan a formar parte de la red de operadores de servicios para la intermediación familiar. Con NEO se pretende fortalecer los recién creados centros de empleo en las cajas de compensación de COMFENALCO, COMFAMA y el SENA en Urabá, para expandir el modelo de intermediación laboral a los centros de empleo de futura creación en el resto de Antioquia. También, se pretende generar conocimiento junto al grupo de investigación de macroeconomía de la Universidad de Antioquia en el proyecto “Observatorio laboral para Urabá”, que pueda ser actualizada permanentemente para describir los perfiles profesionales y de carrera necesitados y desde aquí, adaptar la información con diseños atractivos y fáciles de usar por los jóvenes.

### **C. Componentes**

- 2.7 La iniciativa NEO Urabá contempla 4 componentes: (i) Fortalecimiento de la educación media académica articulada (EMAA); (ii) Fortalecimiento de la formación para el trabajo; (iii) Fortalecimiento de los servicios de intermediación laboral; y (iv) Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la Alianza NEO Urabá.

#### **Componente I: Fortalecimiento de la Educación Media Académica Articulada (EMAA) (FOMIN: US\$18.810; AUS: US\$ 148.542; Contraparte: US\$1.481.603).**

- 2.8 El objetivo de este componente es el fortalecimiento de los servicios de formación para la empleabilidad de los jóvenes cursando los grados décimo y undécimo, es decir, los dos últimos años de la Educación Media, ofrecidos en 18 centros designados por la Secretaría de Educación de Antioquia y repartidos en los municipios de Apartadó, Arboletes, Carepa, Chigorodó, Necoclí, San Juan de Urabá, San Pedro de Urabá y Turbo. De la misma forma, se fortalecerá la articulación de la Educación Media con los cursos de ETDH ofertados por el SENA. En concreto se fortalecerán los servicios de orientación vocacional, docencia en competencias técnicas alineadas con la demanda del mercado laboral con metodologías didácticas que incluyan TICs, habilidades para la vida, competencias básicas de lectoescritura, apoyo socio-laboral e intermediación laboral para estos jóvenes.
- 2.9 Además de fortalecer y orientar a los centros de Educación Media y su articulación con la ETDH, se busca ofrecer en el 2014, formación técnica en áreas con potencial

previamente identificadas<sup>22</sup> en la región como: producción agropecuaria; gestión pública industrial; entrenamiento deportivo; mantenimiento mecánico industrial; riego, drenaje y manejo de suelos agrícolas; acuicultura; marinería de cubierta; salud ocupacional; alimentos y oceanografía. Para mejorar, ampliar y actualizar esta información, se realizará un estudio sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo para estos egresados. Estas actividades se harán en coordinación con el “Comité Universidad Empresa Estado Capítulo Urabá” y “El Observatorio Laboral para Urabá”.

- 2.10 Las actividades de este componente son las siguientes: i) levantar información sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo para los graduados de la EMAA; ii) realizar encuentros entre las instituciones educativas, empleadores y servicios de empleo para la revisión de la oferta y la demanda; iii) alinear currículos educativos con las demandas del mercado laboral; iv) matricular jóvenes en cursos de formación ETDH; v) capacitar orientadores en mejores prácticas de orientación laboral; vi) capacitar profesores en metodología didáctica en matemáticas y lectoescritura; vii) capacitar a docentes en habilidades para la vida; y viii) fortalecer las instituciones de educación media bajo los estándares de calidad NEO.
- 2.11 Los productos de este componente son los siguientes: i) un estudio realizado de información sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo para los graduados de la EMAA; ii) 3 encuentros realizados entre las instituciones educativas, empleadores y servicios de empleo para la revisión de la oferta y la demanda; iii) 10 currículos educativos alineados con las demandas del mercado laboral; iv) 1.440 jóvenes matriculados en cursos de formación ETDH; v) 18 orientadores capacitados en orientación laboral; vi) 100 profesores capacitados en metodología didáctica en matemáticas y lectoescritura; vii) 50 docentes capacitados en habilidades para la vida; y viii) 18 instituciones de educación media fortalecidas bajo los estándares de calidad NEO.

**Componente II: Fortalecimiento de la formación para el trabajo de corta duración. (FOMIN: US\$16.517; AUS: US\$403.800 Contraparte: US\$2.006.879).**

- 2.12 Como el componente I, este componente fortalecerá a entidades de formación para el trabajo (FT) pero la diferencia es que este componente está dirigido a los jóvenes más vulnerables (NiNis: Ni estudian Ni trabajan), que pueden no haber terminado la secundaria, y se centra en cursos de corta duración con reforzamiento de las habilidades para la vida y las competencias básicas de lectoescritura y matemáticas. En otras palabras, son jóvenes que están fuera de los sistemas educativos y mercado laboral formal y que necesitan una segunda oportunidad para reengancharse.
- 2.13 Así se busca mejorar los servicios de alcance juvenil, orientación vocacional, docencia en competencias técnicas alineadas con la demanda del mercado laboral que incluyan habilidades para la vida, apoyo socio-laboral e intermediación laboral ofrecidos en 4 centros de FT del SENA y COMFENALCO ubicados en los municipios de Vigía del Fuerte, Necoclí, Turbo y Apartadó.

---

<sup>22</sup> Fuente: SENA, Universidad de Antioquia y Politécnico Colombiano “Jaime Isaza Cadavid” publicado en el “Proyecto Integral para el desarrollo de Urabá 2012-2015 “

- 2.14 El fortalecimiento de la FT, incluye intervenir en el proyecto “Jóvenes con Futuro” que depende de la Secretaría de Educación de Antioquia. Este es un proyecto que permite la formación para el trabajo y el desarrollo humano gratuita en áreas técnico-laborales a jóvenes entre los 16 y 29 años, el cual incluye una fase de formación técnica, una fase práctica y la entrega de apoyos de bienestar a cada estudiante tales como una póliza de seguro, kit escolar, refrigerio y auxilio de transporte. Los programas de formación tienen una duración de aproximadamente 900 horas entre la fase técnica y la fase práctica. Al final de la formación estarán certificados como Técnico Laboral por Competencias en el programa elegido, siempre que cumplan y aprueben todas las horas de formación en las dos fases. Se busca revisar contenidos y duración para hacerlos más pertinentes y costo efectivos.
- 2.15 Además de fortalecer y orientar a los centros de FT, se busca ofrecer en el 2014, formación en áreas prioritarias pre-identificados<sup>23</sup> en la región como: manejo integral de residuos sólidos; cultivo de caucho natural; manejo integrado del cultivo de cacao; mantenimiento de plantaciones de caucho; administración de fincas; producción agrícola; producción pecuaria; manejo de playas y ecoturismo. Para mejorar, ampliar y actualizar esta información, se realizará a un estudio sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo, en coordinación con el “Comité Universidad Empresa Estado Capítulo Urabá” y “El Observatorio Laboral para Urabá”.
- 2.16 Las actividades principales vinculadas a este componente son: i) levantar información sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo para los graduados de los cursos de FT; ii) realizar encuentros entre las instituciones educativas, empleadores y servicios de empleo para la revisión de la oferta y la demanda; iii) alinear currículos educativos con las demandas del mercado laboral; iv) matricular jóvenes en cursos de formación para el trabajo de corta duración; v) capacitar orientadores en orientación laboral; vi) capacitar profesores en mejores prácticas de metodología didáctica en matemáticas y lectoescritura; vii) capacitar a docentes en habilidades para la vida; viii) estandarizar el currículo de habilidades para la vida para impartir en cursos de FT; ix) estandarizar el currículo de competencias básicas de matemáticas y lectoescritura para impartir en cursos de FT; y x) fortalecer las instituciones de FT bajo los estándares de calidad NEO.
- 2.17 Los productos de este componente son los siguientes: i) un estudio realizado de información sobre la demanda laboral a corto y a mediano plazo para los graduados de la EMAA; ii) 3 encuentros realizados entre las instituciones educativas, empleadores y servicios de empleo para la revisión de la oferta y la demanda; iii) 5 currículos educativos alineados con las demandas del mercado laboral; iv) 2.250 jóvenes matriculados en cursos de formación para el trabajo de corta duración alineados de acuerdo a la oferta y la demanda; v) 7 orientadores capacitados en orientación laboral; vi) 20 profesores capacitados en metodología didáctica en matemáticas y lectoescritura; vii) 10 docentes capacitados en habilidades para la vida; viii) un currículo de 80 horas de habilidades para la vida estandarizado para impartir en cursos de formación para el trabajo de corta duración; ix) un currículo de competencias básicas de matemáticas y lectoescritura estandarizado para impartir en cursos de formación para el trabajo de

---

<sup>23</sup> Fuente: SENA, Tecnológico de Antioquia y Politécnico Colombiano “Jaime Isaza Cadavid” publicado en el “Proyecto Integral para el desarrollo de Urabá 2012-2015 “

corta duración; y x) 4 centros de formación para el trabajo de corta duración fortalecidos bajo los estándares de calidad NEO.

**Componente III: Fortalecimiento de los servicios de intermediación laboral (FOMIN: US\$78.517; AUS: US\$ 147.600; Contraparte: US\$1.282.225).**

- 2.18 El objetivo de este componente es reducir la brecha de información de los jóvenes vulnerables sobre los servicios de empleabilidad por medio de centros de empleo con ventanillas de atención especializadas para la población joven y una plataforma digital de información integral, articulada y amigable.
- 2.19 Los centros de empleo con ventanillas de atención al joven y el portal de empleo articulan física e informáticamente (plataforma) en un solo espacio la información para el joven sobre los servicios para la empleabilidad como: oferta educativa, capacitación laboral, intermediación laboral, becas, servicios de orientación vocacional, información del mercado de trabajo, ofertas de empleo y servicios de apoyo socio-laboral, entre otros. De esta manera, las ventanillas de atención al joven y el portal cumplen con un objetivo primordial para la Alianza NEO Urabá que es el de articular las demandas del sector empleador, con la oferta educativa y con los programas del gobierno y sociedad civil.
- 2.20 Con el sector empleador, se hará un esfuerzo diferenciado para sensibilizarlo, para conocer sus prácticas de contratación en recursos humanos y para involucrarlos como mentores y voluntarios en el trabajo con los jóvenes. Por ejemplo, se pretende generar un sistema de información y reportes junto al grupo de Investigación de macroeconomía de la Universidad de Antioquia en el proyecto “Observatorio laboral para Urabá” que pueda ser actualizado permanentemente para describir los perfiles profesionales y de carrera necesarios y desde aquí, adaptar la información con diseños atractivos y fáciles de usar por los jóvenes. A la vez, se pretende fortalecer a 3 centros de empleo de reciente creación bajo el Decreto 0722 de 2013, de las cajas de compensación de COMFENALCO y COMFAMA, y el SENA creando modelos de mejores prácticas en intermediación laboral que puedan ser utilizados en futuros centros de empleo.
- 2.21 Por otro lado, el proyecto técnico CO-T1352 del equipo EDU/CDR prevé la implementación de 11 parques educativos en la región para el año 2015. Los parques educativos son espacios públicos de encuentro ciudadano que poseen modernas herramientas tecnológicas, facilitarán el acceso al conocimiento y la cultura, promoviendo el aprendizaje y la construcción de saber en temas de educación pública de calidad, la ciencia, la tecnología, el emprendimiento, la innovación y la cultura. Por medio de NEO Urabá, se pretende utilizar la capacidad instalada en 6 de estos parques y complementar sus servicios con 6 ventanillas de atención al joven administrados por la Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia.
- 2.22 Las actividades del presente componente son las siguientes: i) crear plataformas de información laboral articulada para el joven; ii) fortalecer centros de empleo; iii) crear ventanillas de atención al joven en los parques educativos proyectados; iv) organizar jornadas para el empleo en zonas alejadas; v) capacitar a gestores empresariales y analistas laborales en intermediación laboral; vi) realizar actividades de alcance y

sensibilización a los empleadores; vii) organizar eventos (mesas de trabajo regionales) en Urabá junto al observatorio, comité universidad-empresa-estado, cámaras de comercio, entidades de formación y empresas que alimenten los estudios de tendencias laborales; y viii) asistir a jóvenes en los centros de empleabilidad, ferias de empleo y visitas a colegios no intervenidos.

- 2.23 Los productos de este componente son los siguientes: i) una plataforma de información laboral articulada creada para el joven; ii) 3 centros de empleo fortalecidos; iii) 6 ventanillas de atención al joven creadas en los parques educativos proyectados para el 2015; iv) 6 jornadas para el empleo organizadas en zonas alejadas; v) 25 gestores empresariales y analistas laborales capacitados en intermediación laboral; vi) 6 actividades de alcance y sensibilización a los empleadores organizadas; vii) 6 eventos (mesas de trabajo) organizados junto al observatorio, comité universidad-empresa-estado, cámaras de comercio, entidades de formación y empresas que alimenten los estudios de tendencias laborales; y viii) 10.000 jóvenes asistidos en los centros de empleabilidad, ferias de empleo y visitas a colegios no intervenidos.

**Componente IV: Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la Alianza NEO Urabá. (FOMIN: US\$255.200; AUS: US\$ 22.000; Contraparte: US\$145.348).**

- 2.24 El objetivo de este componente es documentar y comunicar los resultados y aprendizajes de la iniciativa. Con esto se busca alcanzar a audiencias como las empresas que quieren abordar más el tema del empleo juvenil y mano de obra más cualificada para su negocio, el sistema público a nivel municipal, departamental y estatal que quieran encontrar soluciones al desempleo juvenil y la atención de jóvenes pobres y vulnerables, los jóvenes para mejorar su acceso al mercado laboral y calidad de vida, la comunidad educativa para mejorar la calidad de sus prácticas docentes, las organizaciones de la sociedad civil para fortalecer sus servicios a los jóvenes y el público en general, que tenga gran interés en el proyecto. Se planificarán posibles acciones de aplicación, continuidad, réplica y escala, en otros centros de formación media y para el trabajo a nivel nacional, para contribuir al desarrollo y sostenibilidad de la Alianza NEO Urabá, de la misma iniciativa y al logro de sus objetivos sistémicos en el país.
- 2.25 **Brecha de conocimiento:** Desde el punto de vista de conocimiento, NEO Urabá quiere aprender, entre otros, sobre (i) ¿cómo trabaja una alianza público privada enfocada a fortalecer y articular instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad juvenil?; (ii) ¿es efectiva la EMAA?, (iii) ¿cómo deberían funcionar las ventanillas de atención al joven para que sean efectivas?; (iv) ¿cómo se pueden crear modelos de fortalecimiento de instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad con posibilidad de réplica y escala?. NEO Urabá tiene por objetivo sistematizar algunas herramientas y metodologías adaptadas a las instituciones y contexto colombiano para potenciar su réplica y escala. Asimismo, los productos de conocimiento de NEO Urabá contribuirán y alimentarán a los objetivos de NEO, al permitir hacer análisis comparativos de las experiencias en los países y poder tener una lectura regional de los resultados y hallazgos.

- 2.26 Las contribuciones al conocimiento descritas arriba complementan los esfuerzos del programa regional NEO (MIF/AT-1175). Las actividades del presente componente son las siguientes: i) realizar campañas de comunicación, ii) desarrollar programas de distinciones a los empleadores, iii) crear eventos (mesas de trabajo regionales) para revisar, proponer y dar seguimiento a la implementación de planes, programas y políticas de empleabilidad, iv) realizar campañas de promoción de resultados balance de la iniciativa NEO Urabá; v) desarrollar guías metodológicas sobre la EMAA y sobre el modelo de la ventanilla de atención al joven; vi) realizar estudios de caso sobre la experiencia empresarial en Urabá; vii) desarrollar talleres y encuentros de fortalecimiento de la Alianza NEO Urabá, y viii) desarrollar un análisis temático sobre la experiencia de la Alianza NEO Urabá.
- 2.27 Los productos de este componente son los siguientes: i) una campaña de comunicación realizada, ii) 3 programas realizados para reconocer a los empleadores, iii) 6 eventos creados (mesas de trabajo regionales) para revisar, proponer y dar seguimiento a la implementación de planes, programas y políticas de empleabilidad, iv) 3 campañas de promoción realizadas sobre los resultados balance de la iniciativa NEO Urabá; v) 2 guías metodológicas desarrolladas sobre la EMAA y sobre el modelo de la ventanilla de atención al joven; vi) un estudio de caso desarrollado sobre la experiencia empresarial en Urabá; vii) 6 talleres y encuentros realizados con actividades de fortalecimiento de la alianza sobre: planificación estratégica participativa, conflicto de intereses, resolución de conflictos, alineación de objetivos, comunicación efectiva y gestión administrativa; y viii) un análisis temático desarrollado sobre la experiencia de la Alianza NEO Urabá.

#### **D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

- 2.28 La Alianza NEO Urabá 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 urabaense sobre todo a través de políticas de juventud, educación y empleo<sup>24</sup>. Los miembros del equipo regional de NEO (conformado por personal y consultores del FOMIN, BID y IYF) podrán participar como observadores en las reuniones de la Alianza NEO Urabá.
- 2.29 La Alianza NEO Urabá se constituye por medio de un “acuerdo de gobernanza”. Este acuerdo es firmado por los miembros de la Alianza NEO Urabá y el Organismo Ejecutor, y describe la voluntad de sus miembros, las reglas de actividad, los compromisos, roles y responsabilidades, la relación de la Alianza NEO Urabá con el Organismo Ejecutor, la forma de organizarse para la implementación, la evaluación del proyecto y del presupuesto operativo de la Iniciativa NEO Urabá. 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.

---

<sup>24</sup> Sus miembros son: Gobernación de Antioquia - Gerencia Regional Urabá, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Urabá, Secretaría de Productividad y Competitividad de Antioquia, Secretaría de Educación de Antioquia, Antioquia Joven, ACI, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar – ICBF, Departamento Administrativo para la Prosperidad Social – DPS, Corporación de Desarrollo y Paz de Urabá – Cordupaz, COMFENALCO, COMFAMA, Fundación Social Corbanacol, Fundación Social de C.I. Unibán S.A. - Fundauniban, Pastoral Social, Asociación de Bananeros de Colombia –AUGURA, Cámara de Comercio Urabá, Microempresas de Colombia, la Universidad de Antioquia y Manpower.

- 2.30 La Alianza NEO Urabá decidió que COMFENALCO Antioquia (COMFENALCO) tuviera el liderazgo en la ejecución de la iniciativa NEO Urabá como Organismo Ejecutor. COMFENALCO será la responsable de velar por la ejecución y cumplimiento de los objetivos de la iniciativa NEO Urabá y firmará el convenio legal con el FOMIN. COMFENALCO también responderá ante la Alianza NEO Urabá sobre el desempeño de la iniciativa.
- 2.31 La estructura de la Alianza NEO Urabá, bajo su acuerdo de gobernanza, se compone de un Consejo Directivo, Comités de Trabajo, Consejo Consultivo y Colaboradores. El Consejo Directivo, conformado por todos los miembros de la alianza, es el encargado de revisar, aprobar y velar por el cumplimiento del acuerdo de entendimiento y los planes operativos de la Iniciativa NEO Urabá, a la vez que moviliza recursos para la sostenibilidad de la Iniciativa NEO Urabá y supervisa al Organismo Ejecutor encargado de la implementación del proyecto. Para el mejor desempeño del Consejo Directivo, se estipulan “comités específicos de trabajo” encargados de manejar consultas puntuales y decisiones del área que le compete a cada comité como la procuración de fondos, mercadotecnia, sustentabilidad, resolución de conflictos y ética. Dentro de la estructura, se considera también la figura de “miembros colaboradores”, entidades que ofrecen asesoría técnica o colaboración estratégica para el logro de los objetivos de la iniciativa NEO Urabá. Podrán ser invitados a las reuniones de la Alianza NEO Urabá y del Consejo Directivo si fuera necesario pudiendo tener voz pero no voto en la toma de decisiones de la Alianza NEO Urabá. También se describe un Consejo Consultivo que tiene como función central asesorar en temas de interés prioritarios, al consejo directivo y a la entidad ejecutora sobre las tendencias y necesidades en materia de jóvenes, educación y empleabilidad juvenil. Estará compuesto por líderes que representan entidades con reconocido profesionalismo, credibilidad y reconocimiento por su experticia en las problemáticas y temas afines a NEO.
- 2.32 Finalmente, se describe el rol del Organismo Ejecutor que liderará el proceso de ejecución del proyecto y la administración de fondos bajo la supervisión directa del Consejo Directivo y del FOMIN, coordinando los actos de la Alianza NEO Urabá y movilizando a sus miembros. Para asegurar que el proyecto sea ejecutado de manera efectiva y eficiente, el Organismo Ejecutor será reforzado con un equipo técnico integrado por un Coordinador General NEO Urabá, cuya contratación será condición previa al primer desembolso, y 4 especialistas en las áreas de monitoreo y evaluación, comunicaciones y recaudación de fondos, formación e intermediación laboral y administrativo-financiero. Este equipo hará parte de la estructura operativa del Organismo Ejecutor y reportará al Consejo Directivo de la Alianza NEO Urabá.

## **E. Sostenibilidad**

- 2.33 **La alianza:** Una de las principales garantías para la sostenibilidad de NEO Urabá es la misma alianza. El hecho de haber construido la propuesta de manera participativa, abierta y transparente, en la cual cada institución miembro de la Alianza NEO Urabá ha podido participar de los contenidos y objetivos, ha permitido lograr el consenso y respaldo de todas ellas. Esto permite que la alianza en sí misma se fortalezca, empodere y se integre de manera activa en todas las fases de la iniciativa.

2.34 La **capacidad instalada** en las instituciones que ofrecen formación y servicios de orientación e intermediación para jóvenes y en la sistematización y difusión de las principales herramientas, metodologías, y sistemas de información desarrollados. En la mayoría de los casos, lo que se mejora son las metodologías didácticas, y los servicios de orientación vocacional e intermediación laboral lo cual no implica costos adicionales de personal sino una mejor preparación de los docentes, orientadores e intermediadores. En el caso de la contratación de personal nuevo, se espera que estas personas puedan ser absorbidas por los centros de servicios para la empleabilidad al final del programa.

2.35 **Institucionalización de la alianza:** se espera que la Alianza NEO Urabá se institucionalice a través del Comité Universidad-Empresa-Estado, para dar continuidad al trabajo desarrollado y a la capacidad instalada en la región.

**Transferencia y escala:** Una vez validado el modelo de trabajo implementado en los 18 centros de Educación Media, 4 centros de ETDH y formación para el trabajo de corta duración y 3 centros de empleo, se hará el plan de transferencia a otros prestadores de servicios en Colombia. Existen potencialmente 464 instituciones oficiales en Educación Media en los 117 municipios de Antioquia con una matrícula anual de 47.202 estudiantes. Potencialmente el SENA tiene 15 centros de formación en Antioquia atendiendo a más de 50.000 jóvenes al año, el programa “Jóvenes con Futuro” atiende a 2.550 jóvenes al año y las cajas de compensación COMFENALCO y CONFAMA que están atendiendo a más de 1.300 jóvenes en FT.

2.36 Como parte de la sostenibilidad financiera, la Alianza NEO Urabá prevé el desarrollo de un nuevo plan estratégico al término del presente y la identificación de nuevos fondos a mediano y largo plazo, que contemple la expansión del programa a más regiones del Departamento de Antioquia. Para ello se buscará socializar los esfuerzos de la Alianza NEO Urabá y la iniciativa para captar fondos de otras instituciones claves que quieran participar en una iniciativa de esta relevancia y magnitud en el país. Los recursos de esta cooperación técnica no serán destinados para estos fines.

2.37 Durante el término de este plan, se realizarán talleres de **fortalecimiento** de la Alianza NEO Urabá con todos los entes involucrados para identificar y fortalecer las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones de la Alianza NEO Urabá una vez terminado el presente proyecto.

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

2.38 Tanto el FOMIN, como LMK y IYF han desarrollado programas de formación, empleo y empresarialidad en el país. Muchas de estas experiencias tienen evaluaciones y/o estudios con importantes lecciones<sup>25</sup>.

2.39 A continuación se presenta un resumen de las principales lecciones que han informado el diseño de esta operación:

- *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

---

<sup>25</sup> Se consultaron los siguientes estudios: Documento de Marco Sectorial de Trabajo, Evaluación de Juventud y Empleo de Laura Ripani y otros, Plan de Acción para la Juventud del FOMIN, Los servicios de intermediación laboral: lecciones aprendidas de la evaluación del servicio nacional de empleo de México de Angélica López y otros, etc.

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 retroalimenten continuamente.

- *Los jóvenes requieren de información y orientación sobre las profesiones y sus retornos.* A la hora de optar por una opción de estudio los jóvenes y sus familias carecen de información sobre las diferentes ofertas, perfiles ocupacionales y salarios esperados. El poder contar con información y orientación sobre estas cuestiones elementales contribuiría a mejorar la toma de decisiones y a minimizar la sobre oferta de algunas profesiones.
- *Los empleadores valoran las habilidades para la vida.* Las destrezas para la vida, tales como la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la responsabilidad, son clave para desarrollar la empleabilidad de los jóvenes y son altamente valoradas por los empleadores.
- *Los servicios de inserción laboral y asesoramiento* son el vínculo fundamental entre la capacitación, la finalización de una pasantía y la inserción en el mercado laboral. Para convencer a los empleadores a que ofrezcan pasantías a los jóvenes, la propuesta de valor debe ser clara y deben lograrse acuerdos formales sobre las expectativas y las responsabilidades.
- *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.
- *Visión compartida para lograr el éxito.* Cuando las organizaciones de la sociedad civil se asocian con entidades públicas para abordar el tema del desempleo y subempleo de los jóvenes, la confianza y una visión compartida de los principios centrales de las soluciones y modelos propuestos son fundamentales para lograr una asociación exitosa.
- Reconocer y atender las diferentes necesidades, preferencias y circunstancias de los jóvenes, tanto hombres como mujeres, es clave para la creación de programas pertinentes para ambos sexos.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

2.40 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. En ese sentido el FOMIN juega un papel clave de “bróker”, facilitando el proceso de negociación en el diseño de la operación con esta amplia red de socios, la definición de sus componentes e indicadores de resultado y la transmisión también del conocimiento técnico y mejores prácticas acumuladas no sólo por el FOMIN sino también por IYF y el BID, para que se puedan invertir los recursos de manera más rentable y eficiente, gestando sistemas público-privados más fuertes y articulados y jóvenes mejor equipados para el mundo laboral. Por tratarse de una alianza regional se promoverá la adopción de mejores prácticas, modelos efectivos y herramientas por parte de los actores en el sistema de empleo de jóvenes, para crear servicios de alto impacto que satisfagan tanto las necesidades del empleador como las de los jóvenes.

2.41 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 contrapartida y su presencia genera la confianza necesaria para atraer la inversión de los otros miembros.

#### **H. Resultado del Proyecto**

2.42 La iniciativa NEO Urabá busca incrementar la calidad, acceso y efectividad de los programas de la EMAA, la FT y los proveedores de servicios para la empleabilidad. Para esto, se implementarán los estándares de calidad NEO en los centros de capacitación, orientación vocacional e intermediación laboral en la región de Urabá, a través de una red de 18 centros de Educación Media, 4 centros de ETDH y formación para el trabajo de corta duración y 3 centros de empleo con ventanillas de atención al joven, además de expandir los servicios de las ventanillas de atención al joven en 6 de los 11 parques educativos proyectados. 13.690 jóvenes tendrán acceso a capacitación, asesoramiento vocacional e información de oferta y demanda educativa, social y laboral. Adicionalmente, se espera crear una alianza multisectorial entre los sectores públicos y privados y contar con 100 empleadores que ofrezcan pasantías y puestos de trabajos a los jóvenes de la iniciativa.

#### **I. Impacto del Proyecto**

2.43 El impacto buscado con esta iniciativa es incrementar la empleabilidad de 13.690 jóvenes de los cuales el 50% serán mujeres jóvenes (6.845). De los jóvenes graduados en bachillerato técnico o cursos de formación para el trabajo de corta duración se espera insertar al 50% en el mercado laboral y que por lo menos el 20% de los jóvenes graduados continúen sus estudios y/o se reinserten en el sistema educativo formal. De los jóvenes graduados insertados en el mercado laboral, se espera que el 50% lo hagan en un empleo formal. Adicionalmente, de los jóvenes que al inicio estaban empleados se espera haber incrementado en un 20% su ingreso.

#### **J. Impacto Sistémico**

2.44 NEO Urabá contribuye al cambio sistémico promoviendo: (i) la construcción de una alianza público privada que promueva la alineación de esfuerzos antes desconectados y que garantice su escala y sostenibilidad, (ii) el fortalecimiento de centros de Educación Media y de FT públicos, (iii) la expansión de metodologías exitosas en capacitación técnica profesional, en habilidades para la vida, en orientación vocacional e intermediación laboral, (iv) el acceso de los jóvenes a formación de mejor calidad y más pertinente a las necesidades de los empleadores, así como a información relevante y oportuna para su ingreso a la vida adulta productiva, y v) construcción y validación de un modelo efectivo de empleabilidad para jóvenes de bajos ingresos que puede ser replicable o transferido hacia otras regiones del departamento de Antioquia o del país.

2.45 De la misma forma, una vez implementados los estándares de calidad NEO en las instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad y exportadas a otros centros de Educación Media e instituciones de formación para el trabajo e intermediación laboral, potencialmente se pueden alcanzar a un mayor número de

jóvenes al año. Se podrán beneficiar con la transferencia de este modelo alrededor de 464 instituciones oficiales en Educación Media, 15 centros de formación del SENA, y las futuras oficinas de intermediación laboral de las cajas de compensación familiar en Antioquia, con la posibilidad de beneficiar a más de 100.000 jóvenes al año.

- 2.46 También, el fortalecimiento de los servicios de intermediación en las cajas de compensación COMFAMA y COMFENALCO Antioquia puede fortalecer al resto de las cajas asociadas en el país. COMFENALCO Antioquia a través de la red "Cajas Sin Fronteras"<sup>26</sup> tiene convenio de asociación para los afiliados con otras 27 Cajas de Compensación del país, y COMFAMA junto a COMFENALCO Antioquia pertenecen a "ASOCAJAS"<sup>27</sup>, entidad gremial y con objeto de fomentar la solidaridad y el progreso de las Cajas de Compensación Familiar y demás asociados con 43 cajas afiliadas.
- 2.47 Todo esto alimenta y se alinea perfectamente con los indicadores de impacto sistémico del FOMIN, ya que se incentivan mejoras y cambios de comportamiento en las instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad juvenil, se escalan y replican modelos probados y se motiva el diálogo entre diferentes actores de la sociedad para la mejora de políticas públicas.

### III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. Como parte del proyecto se contempla el desarrollo de un sistema de información que facilite el seguimiento de los jóvenes en sus trayectorias educativas y laborales. Para ello se desarrollará un formulario de ingreso o registro con un número único por participante que servirá de línea de base para el programa.
- 3.2 Seguimiento. El sistema de información además de seguir el desempeño de los jóvenes también servirá para recopilar indicadores de gestión del programa para facilitar la toma de decisiones de la Alianza NEO Urabá. 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. Adicionalmente, el programa estará alineado con el sistema de monitoreo y evaluación de NEO a nivel regional.
- 3.3 Evaluación. Para este proyecto se tienen planeado una evaluación intermedia y otra final para analizar el desarrollo del proyecto y la influencia de la formación e intervención en la inserción laboral de estos jóvenes e identificar las lecciones aprendidas de esta intervención.
- 3.4 Se buscará medir el impacto que tuvo la iniciativa sobre la inserción laboral y/o vuelta a los estudios de los beneficiarios finales, diferenciando entre hombres y mujeres jóvenes, los jóvenes más vulnerables que van a centros de formación para el trabajo de corta duración y los jóvenes de bajos recursos de los centros de la EMAA. Otra área a evaluar será la vinculación lograda entre oferta de educación técnica y FT con la demanda del mercado laboral, y su impacto en la calidad de los cursos ofertados por las entidades de formación y en las prácticas de reclutamiento de las empresas a través de los servicios de intermediación. Finalmente una de las preguntas a responder será si la Alianza NEO

---

<sup>26</sup> <http://www.cajasinfronteras.com/>

<sup>27</sup> <http://www.asocajas.org.co/>

Urabá 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 Urabá.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$6.652.450, de los cuales US\$840,098 (13%) serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable, US\$837.942 (12%) serán aportados por el Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS) con su cooperación técnica CO-T1374 y US\$4.974.410 (75%) corresponden a la contrapartida. COMFENALCO será responsable por la contrapartida y se asegurará de que los miembros de la Alianza de NEO Urabá aporten los recursos correspondientes.
- 4.2 La contribución del FOMIN se está destinando principalmente al Componente II de Fortalecimiento de la formación para el trabajo de corta duración y atención integral a NiNis. 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, así como aportes en equipamiento, viajes y otros gastos, y en el Componente IV de Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la Alianza. El FOMIN estará financiando actividades de los componentes I, II y III relativos al fortalecimiento institucional de los centros que ofrecen habilidades para la vida, orientación vocacional, intermediación laboral y apoyo para desarrollar planes de mejora de sus servicios, los cuales serán provistos de manera directa por IYF (ver párrafo 2.4)<sup>28</sup>. En principio, no se han identificado recursos FOMIN específicamente para la compra de bienes. La contribución del FOMIN asciende a un 25% del total, sin embargo estos recursos han sido fundamentales para apalancar los aportes de otros socios, generar la confianza para conformar la Alianza NEO Urabá y tener una relación de al menos 1 a 3 entre FOMIN y contrapartida. Las contribuciones descritas complementan los esfuerzos del programa regional NEO, aprobado por el Comité de Donantes del FOMIN el 12 de abril de 2012 (documento MIF/AT-1175).
- 4.3 Referente al 75% de la contrapartida, las entidades públicas y privadas de la Alianza NEO Urabá estarán aportando alrededor de US\$4,9 millones. Entre los mayores donantes del sector público que aportan un total de US\$4,1 millones, se encuentran la Gobernación de Antioquia aportando US\$3,4 millones y el SENA con US\$625.150. Por el sector privado y de la sociedad civil los mayores donantes identificados hasta el momento son las cajas de compensación COMFENALCO y COMFAMA con una aportación de US\$336.955 y US\$312.024 respectivamente y la Asociación de Bananeros, AUGURA, con US\$28.186.
- 4.4 En el Anexo IV se incluye una tabla con los aportes de cada entidad por componente. El período de ejecución será de 36 meses y los períodos de desembolsos serán 42 meses.
- 4.5 Los recursos de AUS se utilizarán en el primer año de ejecución del proyecto y los recursos del FOMIN serán utilizados en los años siguientes de la operación.

---

<sup>28</sup> Los recursos ascienden a US\$198.056 y para su ejecución el Banco contratará directamente a IYF de acuerdo con lo previsto en el párrafo 3.19 de NEO Regional MIF/AT-1175.

4.6 **Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte.** Para el cumplimiento de los objetivos propuestos por NEO Urabá y debido al inicio del ciclo escolar en Colombia que corresponde con el año calendario, varias actividades darán inicio desde el primero de enero de 2014. Las actividades a realizar durante los meses de enero y febrero de 2014 suman un monto de US\$135.075 y se reconocerán retroactivamente como parte de la contraparte, siempre y cuando se rijan por los procedimientos fiduciarios del Banco.

4.7 Las actividades reconocidas dentro de esta pre inversión serán: i) levantamiento de información sobre la demanda laboral para perfiles de Educación Media y jóvenes egresados de los cursos cortos de formación para el trabajo; ii) costo bimensual de 16 cursos de ETDH para 720 jóvenes; y iii) costo bimensual de 13 cursos de corta duración de formación para el trabajo para 600 jóvenes.

	FOMIN	Contraparte	AUS (ME-T1374)	Total
<b>Componentes del Proyecto</b>				
<b>Componente 1:</b> Fortalecimiento de la Educación Media Académica Articulada	\$ 18.810	\$ 1.481.603	\$ 148.542	\$ 1.648.955
<b>Componente 2:</b> Fortalecimiento de la formación para el trabajo de corta duración	\$ 16.517	\$ 2.006.879	\$ 403.800	\$ 2.427.196
<b>Componente 3:</b> Fortalecimiento de los servicios de intermediación laboral	\$ 78.517	\$ 1.282.225	\$ 147.600	\$ 1.508.342
<b>Componente 4:</b> Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la Alianza	\$ 255.200	\$ 145.348	\$ 22.000	\$ 422.548
<b>Componentes de Ejecución y Supervisión</b>				\$ -
Agencia ejecutora/ Administrativo	\$ 336.770	\$ 25.530	\$ -	\$ 362.300
Sistema de monitoreo y Línea de Base	\$ 14.000	\$ -	\$ 26.000	\$ 40.000
Evaluación intermedia	\$ -		\$ 20.000	\$ 20.000
Evaluación final	\$ -		\$ 20.000	\$ 20.000
Revisiones Ex post	\$ -		\$ 20.000	\$ 20.000
Auditorias	\$ -		\$ 30.000	\$ 30.000
Contingencias	\$ 64.993	\$ 32.825		\$ 97.818
<b>Sub-total</b>	\$ 784.807	\$ 4.974.410	\$ 837.942	\$ 6.597.159
<b>% of Financiamiento</b>	<b>13%</b>	<b>75%</b>	<b>12%</b>	
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	\$ 35.291			\$ 35.291
Cuenta de Agenda	\$ 20.000			\$ 20.000
<b>Gran Total</b>	\$ <b>840.098</b>	\$ <b>4.974.410</b>	\$ <b>837.942</b>	\$ <b>6.652.450</b>

## V. AGENCIA EJECUTORA

### A. Organismo Ejecutor

5.1 La caja de compensación COMFENALCO<sup>29</sup> Antioquia será el Organismo Ejecutor de la iniciativa NEO Urabá y firmará el convenio con el Banco. COMFENALCO es una entidad que de manera integral vela, cuida y se preocupa por mejorar el bienestar del trabajador y de su familia a través de los diferentes programas que desarrollan como educación,

<sup>29</sup> <http://www.comfenalcoantioquia.com/>

salud, emprendimiento, créditos, recreación y turismo social, entre otros, incluyendo la cuota monetaria, y los subsidios de vivienda y de desempleo.

- 5.2 COMFENALCO es una entidad sin ánimo de lucro y de derecho privado que presta servicios en el sector de la seguridad social colombiana. Hace parte del sistema de Cajas de Compensación Familiar, instituciones de redistribución económica y naturaleza solidaria, creadas mediante el Decreto Ley 118 de 1957. Constituida legalmente el 30 de agosto en 1957 como la Caja de Compensación Familiar COMFENALCO Antioquia, y con su fusión en 2012 con Comfamiliar Camacol, se posiciona como la caja más antigua y con más presencia en el área de Urabá. También es una entidad que se enfoca en la empleabilidad, siendo una de las primeras cajas de compensación en Antioquia en empezar a implementar el Decreto 0722 de 2013 abriendo en el 2013 centros de empleo en Medellín, Rionegro y Apartado, con la previsión de abrir otro centro de empleo en Santa Rosa de Osos en 2014 (región del Norte).
- 5.3 Su misión es crear oportunidades de bienestar y desarrollo para los trabajadores, sus familias, las empresas y la comunidad, a través de servicios de valor, diferenciados e integrales, en los Sistemas de Compensación Familiar, Seguridad y Protección Social, proporcionados con calidez, cercanía y sencillez. Su visión es ser reconocidos como el aliado más competente para acompañar la realización de los proyectos de vida de las personas, el desarrollo familiar, empresarial y comunitario, y el diseño e implementación de políticas de Seguridad y Protección Social.
- 5.4 Desde el 2009, COMFENALCO ha liderado alrededor de 15 proyectos, varios de ellos relacionados con juventud, empleabilidad, emprendimiento e inclusión social, muchos de ellos en el área de Urabá. Desde febrero de 2003 hasta febrero de 2005, fue el Organismo Ejecutor del proyecto entra21 en Medellín y también fueron el Organismo Ejecutor para el proyecto de escala con la Alcaldía de “Jóvenes con Futuro” entre el 2007 y 2010.
- 5.5 COMFENALCO establecerá una Unidad Ejecutora compuesta por un coordinador general, un administrativo/financiero, un especialista en monitoreo y evaluación, un especialista de comunicaciones y recaudación de fondos, y un coordinador de los componentes para ejecutar las actividades y gestionar los recursos de NEO Urabá. COMFENALCO también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación de la iniciativa.

## **VI. RIESGOS DEL PROYECTO**

- 6.1 *Riesgos asociados a la sostenibilidad del proyecto.* Debido a que las alianzas público privadas son una parte esencial de la iniciativa, se corre el riesgo de perder el interés y participación de los miembros en el tiempo. Como medida de mitigación la Alianza NEO Urabá ha desarrollado un acuerdo de gobernanza describiendo las responsabilidades de los miembros y asegurando su participación. Adicionalmente, ya se cuenta con las cartas de compromiso de la mayoría de los miembros de la Alianza NEO Urabá, lo que garantiza su participación y permanencia en la iniciativa. Por otro lado, la iniciativa en su componente IV contempla el fortalecimiento de la Alianza NEO Urabá a través de

talleres especializados en el trabajo en alianzas, resolución de conflictos y estandarización de procesos que mitiguen los riesgos de la desintegración.

- 6.2 *Riesgos sectoriales.* Otro riesgo, es la imposibilidad de convocar un número pertinente de empresas que contribuyan otorgando pasantías o plazas de trabajo. Como medida de mitigación la Alianza NEO Urabá, COMFENALCO y FOMIN pretende utilizar su red de contactos para alcanzar dichas empresas. De forma específica la iniciativa en su componente II y III prevé hacer alcances empresariales destinados para este fin. Otra forma de convocar empresas se hará a través de la campaña de comunicación.

## **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. El Organismo Ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera, especificados en el Anexo VII.

## **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 Urabá. El Banco, a su discreción podrá otorgar una licencia gratuita no exclusiva con fin no comercial para la diseminación, 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.