

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**MEXICO**

**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JOVENES  
EN NUEVO LEON (NEO NL)  
(ME-M1091/ME-T1255)**

**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), Guillermo Aguilar (MIF/COF), María Elena Nawar (MIF/DEU), Consuelo Ricart (SCL/LMK), Tzitzí Morán (SCL/LMK), Christina Lengfelder (MIF/KSC), Anne Marie Lauschus (LEG/NSG) y Clara Restrepo (Consultora, IYF).

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

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	7
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	19
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	19
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	21
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	22
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	22
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	23
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	23

**RESUMEN DE PROYECTO**  
**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN NUEVO LEÓN (NEO NL)**  
**(ME-M1091/ME-T1255)**

“Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes – Nuevo León” o NEO NL, es una de las primeras iniciativas que se lanzan 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 México, se seleccionó Nuevo León (NL) como el primer estado para activar NEO, dado que tiene una alta concentración de jóvenes que ni estudian ni trabajan (NiNis), alta deserción y baja graduación de la educación media superior (EMS), altas demandas insatisfechas de personal técnico cualificado por las empresas y fuerte interés, presencia e inversiones en programas de empleabilidad juvenil de los socios fundadores de NEO.

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 NL son: por parte del sector público la Secretaría del Trabajo de NL a través del Servicio Estatal de Empleo y del Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en Competencias para el Trabajo (ICECCT), la Secretaría de Educación de NL a través de la Subsecretaría de Educación Media Superior y el subsistema del Colegio de Educación Profesional Técnica de NL (CONALEP NL), y la Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León (SDS); por el sector privado las empresas CEMEX, FEMSA, ManpowerGroup, Educación Financiera Banamex, y Talento Visión Educativa S.C.; y por la sociedad civil y entidades académicas SERAJ, Alianza Educativa Ciudadana, Fundemex y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

El impacto buscado a través de la iniciativa NEO NL es incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos a jóvenes entre 16 y 29 años de edad y de bajos recursos del área metropolitana de Monterrey. A nivel de resultado se espera incrementar el alcance y calidad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes de NL. Durante la ejecución del proyecto se beneficiarán 32.000 jóvenes pobres, urbanos y vulnerables de 16 a 29 años, donde al menos el 50% sean mujeres. También se fortalecerán 25 centros de educación media superior técnica y de formación ocupacional del CONALEP-NL, de SDS y del ICECCT-NL. NEO NL contempla 4 componentes: (i) Fortalecimiento de la Educación Media Superior Técnica (EMST); (ii) Fortalecimiento de la formación ocupacional de corta duración y atención integral a jóvenes NiNis; (iii) Servicios de atención articulada al joven; y (iv) Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza. Se prevé transferir y escalar a otros subsistemas de EMS y a nivel federal dado que es interés estratégico de la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social del BID el poder ampliar el impacto de NEO NL a través de sus operaciones con el Gobierno de México.

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 3 de contrapartida. La Agencia Australiana de Cooperación al Desarrollo (AUS) y la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional (USAID) aportarán recursos a la operación.

## **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	Informes de avance del proyecto (PSR), cumplimiento de los hitos, mecanismos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
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 para Evaluación de Impacto
ANEXO XIII	Acuerdo de Gobernanza

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>AUS</b>	Agencia Australiana para la Cooperación al Desarrollo
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CAST</b>	Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos
<b>CONALEP NL</b>	Colegio de Educación Profesional Técnica de Nuevo León
<b>CONALEP</b>	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (federal)
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>EMS</b>	Educación Media Superior
<b>EMST</b>	Educación Media Superior Técnica
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>ICECCT</b>	Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en Competencias para el Trabajo
<b>INEGI</b>	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
<b>IYF</b>	International Youth Foundation
<b>LMK</b>	Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social
<b>NiNis</b>	Persona que Ni estudia Ni trabaja
<b>NEO</b>	Nuevas Oportunidades de Empleo
<b>NL</b>	Nuevo León
<b>PACE</b>	Programa Multifase de Apoyo y Capacitación al Empleo
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>PROFORHCOM</b>	Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>SDS</b>	Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León
<b>SE</b>	Secretaría de Educación de Nuevo León
<b>SEP</b>	Secretaría de Educación Pública Federal
<b>SERAJ</b>	Servicios a la Juventud
<b>ST</b>	Secretaría de Trabajo de Nuevo León
<b>STPS</b>	Secretaría de Trabajo y Previsión Social Federal
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional



**RESUMEN EJECUTIVO**

**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN NUEVO LEÓN (NEO –NL)  
(ME-M1091/ME-T1255)**

<b>País y ubicación geográfica</b>	México. Estado de Nuevo León (NL). Monterrey y Área Metropolitana.
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación para Unir y Dar A.C. – COMUNIDAR.
<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>	Con la Agencia Australiana de Cooperación al Desarrollo a través del Fondo AUS y con la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través de una operación para apoyar reformas que mejoren la Educación Media Superior Técnica (EMST) y la alineación entre la capacitación y las demandas del empleador en NL y otros estados como Baja California y Chihuahua que implementa la International Youth Foundation (IYF). Con la Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (LMK) del BID, socio estratégico del programa regional NEO y de la presente operación, a través del Programa Multifase de Apoyo y Capacitación al Empleo (PACE) y el Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM, a través de CONALEP federal), el cual apoyará con 1.300 becas para jóvenes de la EMST de NEO NL.
<b>Beneficiarios directos:</b>	<p>32.000 jóvenes pobres y vulnerables de hogares con bajos ingresos, de los cuales al menos el 50% serán mujeres jóvenes, segmentados en tres sub-grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21.000 jóvenes vulnerables de la EMST de 17 centros del Colegio de Educación Profesional Técnica de NL (CONALEP NL)</li> <li>• 5.000 jóvenes NiNis o que trabajan de manera informal, que han abandonado sus estudios o que han terminado sus estudios de Educación Media Superior (EMS) y ven afectadas sus posibilidades de ingresar al mercado laboral.</li> <li>• 6.000 jóvenes atendidos a través de la plataforma y centros de atención al joven para la empleabilidad.</li> </ul> <p>También serían beneficiarios directos de la operación 17 centros CONALEP NL de formación de la EMST y 8 centros de formación ocupacional (4 centros del Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en Competencias para el Trabajo (ICECCT) y 4 de la SDS. 100 empresas serán</p>

	beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Teniendo en cuenta que la familia neoleonesa tiene en promedio 4,6 miembros, según el INEGI, se alcanzaría de manera indirecta a 147.200 personas		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica FOMIN:	US\$ 2.252.130	20%
	Cooperación Técnica de AUS (ME-T1255):	US\$ 500.000	5%
	<b>TOTAL CONTRIBUCIONBANCO</b>	US\$ 2.752.130	25%
	Contraparte:	US\$ 7.910.035	72%
	Co-Financiamiento USAID	US\$ 375.000	3%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$ 11.037.166</b>	<b>100%</b>
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	42 meses de ejecución y 48 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 NL y la entidad ejecutora; (iii) Plan Operativo Anual (POA); y (iv) Coordinador de NEO-NL contratado. 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 México con el apoyo técnico del equipo NEO regional.		





## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

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

- 1.1 Según el INEGI, México es un país de jóvenes ya que una de cada cuatro personas tienen entre 15 y 29 años de edad. Esta significativa proporción de jóvenes constituye un “bono demográfico”, fenómeno que se da cuando la población en edad de trabajar es mayor a la población dependiente, y puede ser una oportunidad para el desarrollo del país. Sin embargo, el INEGI estima que existen 36,2 millones de jóvenes entre los 12 y 29 años que están fuera del sistema educativo y del mercado laboral (NiNis, ni estudian ni trabajan), lo que pudiera poner en peligro el aprovechamiento de dicho bono.
- 1.2 En lo relativo a la distribución de ingreso, en promedio, los jóvenes reciben menos de dos salarios mínimos mensuales por concepto de ingreso proveniente de sus actividades económicas. Además, conforman uno de los grupos etarios con mayor participación en el sector informal. En el 2012, 71,6% de los ocupados de 14 a 24 años estaban trabajando en el sector informal<sup>1</sup>.
- 1.3 Adicionalmente, existe una gran desigualdad de género en el acceso al empleo en México: el 75,7% de las jóvenes mujeres forman parte del grupo de jóvenes NiNis y 47,5% de las mujeres jóvenes cuenta con algún empleo vs al 85% de sus contrapartes masculinas. Esta brecha se agudiza al observar que solo el 53% de las jóvenes mujeres que no trabajan asisten a la escuela, contra más del 78% de los jóvenes hombres. Por otra parte, también se observa que en general, las mujeres perciben un ingreso menor al de los hombres, observando las mayores diferencias en el subgrupo de 25 a 29 años<sup>2</sup>.
- 1.4 Aunado a estas dificultades, se observan situaciones de violencia e inseguridad en todos los ámbitos de la vida diaria. Entre las principales causas de muerte entre los jóvenes de 12 a 17 años de edad en México se encuentran el involucramiento en organizaciones delictivas, homicidios, suicidios y accidentes de tránsito<sup>3</sup>.
- 1.5 En México, la Educación Media Superior (EMS) se imparte después de la educación secundaria y está conformada por dos subsistemas: 1) el bachillerato general y 2) la educación profesional técnica, que forma profesionales calificados en diversas especialidades. El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica a nivel federal (CONALEP) es una de las entidades responsables de la formación técnica profesional. Actualmente opera 310 planteles a nivel federal, con un promedio de 900 estudiantes por plantel, los cuales se encuentran en las principales ciudades y zonas industriales del país y ocho Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> INEGI (2012), BOLETÍN DE PRENSA NÚM. 449/12

<sup>2</sup> Políticas y Programas para el Desarrollo de la Juventud, Fundación IDEA 2013

<sup>3</sup> UNICEF, 2007

<sup>4</sup> <http://www.conalep.edu.mx/quienes-somos/Paginas/inicio.aspx>

Tipo Educativo	Nivel	Grados	Servicios
Educación Básica	1. Preescolar 2. Primaria 3. Secundaria	3 años 1º a 6º 7º a 9º	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General, indígena, comunitaria</li> <li>• General, indígena, comunitaria</li> <li>• General, técnica, telesecundaria, para trabajadores.</li> </ul>
Educación Media Superior (EMS)	1. Profesional técnico 2. Bachillerato	10º a 12º 10º a 12º	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONALEP, Centro de Estudios Tecnológicos (CET), otros.</li> <li>• General, telebachillerato, colegio de bachilleres, tecnológico.</li> </ul>
Educación Superior	1. Técnico superior 2. Licenciatura 3. postgrado	Dependiendo del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidades tecnológicas, otros</li> <li>• Universidades, tecnológica, normal</li> <li>• Especialidad, maestría, doctorado.</li> </ul>

\*Elaboración propia con base en SEP (2009). Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos: Principales cifras. Ciclo escolar 2008-2009.

- 1.6 La Subsecretaría de Educación Media Superior inició en el 2007 la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS) apoyada por el Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias del BID (PROFORHCOM Fase I y II, Préstamos 1579/OC-ME y 2167/OC-ME respectivamente) que tiene como objetivo el contribuir a mejorar el nivel de competencias de los egresados de la EMS, formación profesional y técnica y, por esa vía, sus posibilidades de empleabilidad. A pesar de esto, uno de los problemas principales que detona el panorama desfavorable del joven en México es la calidad educativa, que conlleva el abandono de los estudios y la reducida eficiencia terminal<sup>5</sup> en los centros de EMST. A esto se le suma la falta de pertinencia de la oferta curricular, resultado de la desconexión entre los institutos de formación y los empleadores, la falta de formación en carreras técnicas demandadas por el mercado laboral y la falta de información que le llega al joven, contribuyen a elevar las barreras de ingreso para su primer empleo.
- 1.7 En NL la población joven representa el 26% de la población total, aproximadamente 1,2 millones de personas. Es un estado donde el 95% de la población es urbana y se concentra en el área metropolitana de Monterrey, donde además se han identificado 58 polígonos de pobreza, según el Consejo de Desarrollo Social de NL. Tiene una de las tasas más bajas de eficiencia terminal del país en la educación media superior técnica, situándose en un 55%. Se caracteriza por contar con un sector productivo muy dinámico y con importantes entidades educativas y de investigación. En los últimos 3 años ha sido un estado muy golpeado por la violencia, la cual ha despertado una mayor organización de los sectores privados, organizaciones de la sociedad civil y gobierno para atacar el problema.
- 1.8 Como se mencionó en el resumen de proyecto, NEO NL forma parte de la iniciativa regional NEO<sup>6</sup>. NEO 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 México, se seleccionó NL como el primer estado para activar NEO, dado que tiene una alta concentración de jóvenes

<sup>5</sup> Indicador educativo que permite conocer el número de alumnos que termina un nivel educativo de manera regular dentro del tiempo establecido. SEP (2007). Programa sectorial de educación 2007-2012. Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas (UPEPE)

<sup>6</sup> A lo largo del documento se utiliza el término NEO para referirse a la iniciativa regional NEO (ATN/ME-13213-RG). La iniciativa 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.

NiNis, alta deserción y baja eficiencia terminal en la EMS, altas demandas insatisfechas de personal técnico cualificado de las empresas y fuerte interés, presencia e inversiones en programas de empleabilidad de los socios fundadores de NEO.

- 1.9 NEO llevó a cabo un estudio diagnóstico<sup>7</sup> a finales de 2012 para informar el diseño de la propuesta de NEO NL. El estudio refleja las conclusiones de una encuesta aplicada a 400 jóvenes entre 16 y 29 años originarios de zonas de alta y muy alta marginación, así como de entrevistas realizadas a cámaras empresariales, empleadores, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil, y un mapeo de intervenciones de empleabilidad juvenil tanto públicas como privadas existentes.
- 1.10 De acuerdo al estudio, existe una visión relativamente compartida por empleadores y formadores, sobre los sectores y áreas que potencializarán el desarrollo económico de NL en los próximos años, así como la necesidad de contar con una oferta académica a nivel de EMS para atender la demanda de los empleadores en tales sectores productivos. Sin embargo, los canales de comunicación entre los empleadores y los potenciales buscadores de empleo e instituciones educativas parecen no estar funcionando adecuadamente, pues existe una sobre-oferta de estudiantes en carreras que se encuentran saturadas en el mercado y una sub-oferta en los sectores estratégicos. Asimismo, se argumentó que la educación técnica enfrenta un desprestigio social, razón por la cual muchos jóvenes que podrían beneficiarse de este tipo de planes de estudio optan por otras carreras que corren el riesgo de estar saturadas en el mercado. Aunado a ello, aspectos como la falta de experiencia laboral, inseguridad frente a los requerimientos del mundo del trabajo, desmotivación y ausencia de un plan de vida limitan la empleabilidad de los jóvenes. Sin embargo, sólo uno de cada diez jóvenes encuestados se ha beneficiado de los programas de apoyo al empleo y a la educación existentes en el estado y sólo uno de cada cuatro jóvenes se ha capacitado a lo largo de su vida.
- 1.11 También en el 2012 la Universidad Autónoma de Nuevo León llevó a cabo un estudio del mercado laboral de NL donde se pronostica que el empleo y el salario de las siguientes carreras técnicas aumentará para el año 2020: diseño gráfico, enfermería, secretariado, computación, mecánica y producción industrial. De la misma forma, las empresas de NL manifiestan que las competencias para la vida<sup>8</sup>, son necesarias para el mundo laboral. Cuando se les pregunta sobre las competencias más importantes que deberían tener los jóvenes graduados de las diferentes carreras técnicas se mencionan repetidamente competencias como liderazgo, creatividad, seguimiento de normas, trabajo en equipo y comunicación con clientes. Además, solo el 9% de las empresas entrevistadas declararon tener algún convenio con alguna institución de formación.
- 1.12 El presente proyecto NEO NL surge de la conformación de una alianza estratégica y con vocación de permanencia, compuesta por entidades públicas, privadas y de la sociedad civil de NL y México que buscan mejorar la empleabilidad de los jóvenes vulnerables de NL. La visión de la Alianza NEO NL es ser un agente de innovación en la empleabilidad de los jóvenes más vulnerables de NL, transformado la cultural laboral tanto de los

---

<sup>7</sup> Riskop. Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes, NEO. Diagnóstico y Mapeo NEO NL. 2013.

<sup>8</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.

empleadores como de aquellos jóvenes vulnerables de la región. Se busca de esta manera evitar duplicidad de esfuerzos, aumentar efectividad y garantizar impacto.

1.13 Los miembros de la Alianza NEO en NL son:

Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CEMEX:</b> Cementos Mexicanos. S.A.B. de C.V. o CEMEX es una compañía global de soluciones para la industria de la construcción, que ofrece productos y servicios a clientes y comunidades en más de 50 países en el mundo.</li> <li>• <b>FEMSA:</b> Fomento Económico Mexicano SAB de C.V. o FEMSA es una compañía mexicana que fabrica y comercializa productos de consumo en América Latina, siendo sus mayores operaciones dentro del sistema Coca-Cola y Oxxo, la cadena de tiendas más grande y de mayor crecimiento en América Latina.</li> <li>• <b>ManpowerGroup:</b> Consultora líder mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Proporcionan soluciones de capital humano para mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento.</li> <li>• <b>Educación Financiera Banamex:</b> es el programa de responsabilidad social de la institución financiera Banamex que desde 2004 responde a la necesidad de fomentar una cultura financiera en México que impulse la calidad de vida y el bienestar de los mexicanos a través de su programa “Saber Cuenta”.</li> <li>• <b>Talento Visión Educativa S.C:</b> Consultora que ofrece servicios para desarrollar competencias profesionales de gestión, la orientación hacia resultados y el impulso a la actitud emprendedora.</li> </ul>
Sector Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Secretaría de Educación de NL a través de la Subsecretaría de Media Superior y el subsistema del CONALEP NL:</b> Institución educativa pública descentralizada sectorizada a la Secretaría de Educación de NL cuya misión es formar profesionales técnicos a través de un modelo académico para la calidad y competitividad.</li> <li>• <b>Secretaría del Trabajo de NL (Dirección del Servicio Estatal de Empleo e ICECCT):</b> fomenta el desarrollo de relaciones laborales armónicas, basadas en el respeto a las disposiciones vigentes en materia laboral, y promueve la generación de empleos y el crecimiento de la productividad de NL.</li> <li>• <b>Secretaría de Desarrollo Social de Nuevo León (SDS):</b> Promover el ejercicio de los derechos ciudadanos en materia social con énfasis en la reducción de causas de vulnerabilidad, fortaleciendo los programas de prevención y atención.</li> </ul>
Sector sociedad civil y académico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FUNDEMEX:</b> La Fundación del Empresariado en México desarrolla programas encaminados a crear y fortalecer las capacidades productivas de personas en pobreza, programas de empleabilidad para jóvenes en situación de vulnerabilidad y proyectos para profesionalizar a otras organizaciones de la sociedad civil para promover un sector creciente y eficaz.</li> <li>• <b>Alianza Educativa Ciudadana por NL (a través de su proyecto Potencia Joven):</b> es una organización sin fines de lucro que coordina los esfuerzos realizados por gobierno, empresarios y sociedad civil, con la finalidad de brindar educación de calidad a todos los niños del estado con la meta de establecer Escuelas Públicas de Alta Calidad en Monterrey y municipios aledaños.</li> <li>• <b>Servicios a la Juventud (SERAJ):</b> Organización de la sociedad civil especializada en temas de juventud que busca colaborar en el desarrollo de las y los jóvenes entre 12 y 24 años que viven en condiciones de pobreza y exclusión, a través de la formación de jóvenes; fortalecimiento de instituciones; y la incidencia en el ámbito público.</li> <li>• <b>Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey o Tecnológico de Monterrey:</b> Institución universitaria fundada en 1943 y constituida en una Asociación Civil, sin fines de lucro, denominada Enseñanza e Investigación Superior, A.C.</li> </ul>

## **B. Beneficiarios del proyecto**

- 1.14 Durante el periodo de ejecución se beneficiarán directamente de esta iniciativa al menos 32.000 jóvenes de 16 a 29 años, 50% mujeres y 50% hombres, en situación socio-económica de bajos recursos en el área metropolitana de Monterrey y en 12 polígonos o zonas marginales, incluyendo: Santa Catarina, Apodaca, San Bernabé, San Nicolás, Guadalupe, Escobedo, Independencia, Santa Fe, La Alianza, Monte Cristal, San Gilberto y La Campana. Adicionalmente 17 centros de EMST del CONALEP NL (4 de estos centros del CONALEP NL además de impartir bachillerato técnico, ofrecen cursos ocupacionales de corta duración en contra jornada) y otros 8 centros de formación ocupacional (4 centros de Secretaría de Desarrollo Social de NL y 4 centros del ICECCT) serán fortalecidos para impartir nuevas metodologías pedagógicas con currículos alineados a las necesidades del mercado laboral, inclusión de competencias básicas, habilidades para la vida y servicios de orientación vocacional e intermediación laboral.

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

- 1.15 Reducción de la pobreza. La iniciativa NEO-NL contribuirá al objetivo de reducción de la pobreza, mediante el desarrollo de capacidades de jóvenes pobres y vulnerables. También se beneficiará al sector privado dado que los jóvenes intervenidos estarán mejor preparados para ser productivos en la empresa, disminuyendo costos de selección, rotación y formación de nuevo personal.
- 1.16 Vinculo a la Agenda. NEO NL contribuirá al pilar de escala de la estrategia de juventud del FOMIN<sup>9</sup> y a su Agenda con la generación de resultados y conocimiento sobre cómo trabajar a escala y en alianzas público privadas. NEO NL permitirá entender mejor cómo transferir y lograr la adopción de nuevas metodologías y mejores prácticas por parte de los sistemas públicos de EMST y de formación ocupacional 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 que los vinculan sean más efectivos.
- 1.17 Vínculo con el proyecto Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO): NEO NL es una de las primeras iniciativas a nivel país que se ponen en marcha del programa regional NEO, 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.
- 1.18 Complementariedad con la Estrategia del Banco. El programa NEO NL es congruente con la Estrategia del Banco en el País (GN-2595-1), en concreto con el objetivo del sector de mercados laborales de promover una mejor inserción laboral. Al respecto,

---

<sup>9</sup> FOMIN. Dando una oportunidad a la juventud. Una agenda para la acción. 2012.

hay dos importantes operaciones a través de las cuales el Banco acompaña el diálogo de políticas de empleo y de mejora a la formación para el trabajo. Ambas operaciones buscan mejorar la empleabilidad y la calidad del empleo de los jóvenes en México y son relevantes a la iniciativa NEO NL, en la que LMK participa de manera activa y estratégica. El Programa Multifase de Apoyo y Capacitación al Empleo (PACE III Préstamo 1579/OC-ME) busca contribuir a la generación de condiciones para una economía creciente y generadora de empleos, y promover el desarrollo, el potencial de empleo, la movilidad laboral y la productividad del trabajador. Específicamente, apunta a apoyar a la Secretaría de Trabajo de NL (ST) a mejorar la efectividad y eficiencia de las políticas y los programas de mercado laboral.

- 1.19 Por su parte, el Programa de Formación de Recursos Humanos Basada en Competencias (PROFORHCOM II, Préstamo 2167/OC-ME) busca contribuir a mejorar el nivel de competencias de los egresados de la EMS, formación profesional y técnica y, por esa vía, sus posibilidades de empleabilidad. Los objetivos específicos son: (i) mejorar las competencias de los egresados de la EMS; (ii) mejorar la calidad, pertinencia y relevancia de la EMS, formación profesional y la capacitación laboral; (iii) mejorar las competencias de los docentes de la EMS; y (iv) aumentar la relevancia de los estándares de competencias laborales tanto en el sistema educativo como en los sectores productivos. Actualmente se está negociando una nueva fase del préstamo del PROFORHCOM (ME-L1142), a través del cual CONALEP federal ofrecerá 1.300 becas para jóvenes de la iniciativa NEO NL cursando EMST en el CONALEP NL. Esto supone un incremento muy sustancial con respecto a lo que se había logrado en años anteriores.
- 1.20 Complementariedad con otras iniciativas: De la misma forma, USAID a través de IYF estará apoyando las reformas para mejorar la transición de los estudiantes mexicanos a través de la EMST en NL y otros estados fronterizos como Baja California y Chihuahua. Como con NEO NL, también se busca el alineamiento entre la oferta educativa y la demanda de los empleadores a través de la generación de alianzas con el sector privado, instituciones educativas, organizaciones de la sociedad civil y entidades gubernamentales en NL que analicen las barreras críticas del sistema educativo que impiden a los estudiantes contar con la capacidad de competir en el mercado laboral.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

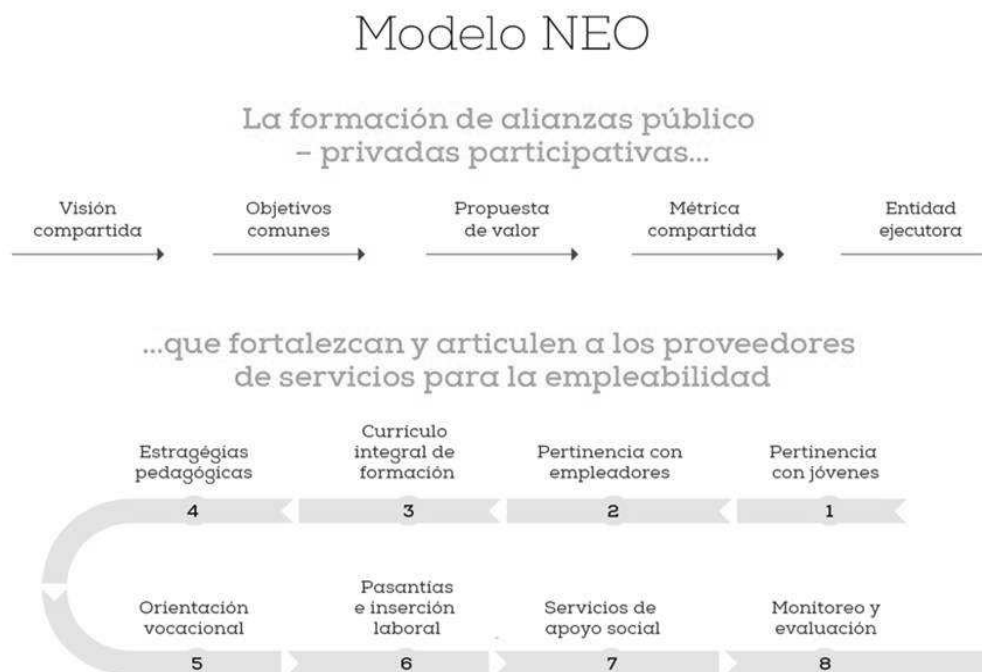
### A. Objetivos

- 2.1 En respuesta a estos retos, el impacto buscado a través de NEO NL es incrementar las oportunidades de inserción laboral en empleos de jóvenes entre 16 y 29 años de edad y de bajos recursos. A nivel de resultado, se espera incrementar el alcance y calidad de los programas de formación y sistemas de empleo para los jóvenes de NL.

### 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. 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 NEO en México, se parte de un país que ha realizado importantes inversiones a través del BID para mejorar y modernizar sus sistemas de educación técnica superior y mercado de trabajo. Con NEO NL se busca, por un lado construir sobre esos importantes cimientos profundizando en la implementación de esas políticas y programas federales a nivel del estado de NL, y por otro lado, en desarrollar e implementar algunos componentes adicionales que son más novedosos.
- 2.4 Una de las líneas estratégicas de NEO NL se refiere a trabajar con el CONALEP NL, un subsistema de EMST que a nivel federal atiende a población joven de bajos recursos y los forma como profesionales técnicos. El CONALEP NL es uno de los subsistemas que más esfuerzos está realizando por alinear mejor su oferta educativa a la demanda, aumentar los niveles de eficiencia terminal y ofrecer mejores servicios de orientación y acompañamiento a los jóvenes en la búsqueda de empleo. Por ejemplo, la empresa Ternium recientemente patrocinó un plantel del CONALEP NL de San Nicolás, involucrándose de manera integral en todo el proceso formativo y diseño curricular, y con IYF y Caterpillar el CONALEP NL está desarrollando un modelo alternativo con cursos de corta duración integrales orientados a demandas pre-identificadas y certificaciones internacionales. Estos esfuerzos con estas empresas y sectores productivos con serios déficits de técnicos son recientes y con NEO NL se busca



aprovechar esta disposición y apertura del CONALEP NL para involucrar mucho más a las empresas en la formación técnica y tener un efecto demostrativo en una entidad pública como el CONALEP NL, con presencia en todo el país. Además se incluyen actividades que están completamente alineadas con los nuevos préstamos que el BID está discutiendo con el Gobierno en la actualidad. Esta alineación permite plantear que las herramientas y metodologías que se desarrollen con NEO NL puedan ser replicadas a nivel de CONALEP federal y de otros subsistemas de EMTS más allá del periodo de ejecución, incrementando significativamente el impacto de la operación.

- 2.5 Respecto a las innovaciones de NEO NL, se busca atender a la población joven más vulnerable (NiNis), para que tengan acceso a servicios de formación integrales en las zonas marginales donde viven, que incluyan habilidades para la vida, competencias básicas en matemáticas y lecto-escritura, acompañamiento para la búsqueda de empleo, orientación vocacional, así como información sobre servicios y programas sociales existentes para lograr encauzarlos en mejores trayectorias laborales y educativas. Este abordaje integral responde a los hallazgos del estudio diagnóstico de los jóvenes vulnerables de NL que se hizo previo al diseño de la operación, el cual mostró que sólo uno de cada diez jóvenes encuestados se ha beneficiado de los programas de apoyo al empleo y a la educación existentes en el estado y sólo uno de cada cuatro jóvenes se ha capacitado a lo largo de su vida.
- 2.6 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 de IYF y el FOMIN<sup>10</sup>. 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”, y un portal en línea que permitirá que las entidades puedan evaluarse en base a 8 dimensiones<sup>11</sup> 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.
- 2.7 Finalmente, otro aspecto también innovador se refiere al trabajo en el área de intermediación laboral, que incluirá el desarrollo de ventanillas únicas físicas y una

---

<sup>10</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>11</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.

plataforma digital que faciliten a los jóvenes el acceso a información sobre oferta educativa, becas, vacantes, ferias de empleo, programas sociales y otros servicios. Se busca que a través de estas ventanillas únicas y plataforma, las entidades públicas, privadas y de la sociedad civil que proveen los diferentes servicios entren en un diálogo permanente para de ese modo lograr una mejor articulación entre todos, mayor especialización y mayor uso de los servicios por las poblaciones vulnerables. Por ejemplo, a nivel federal existe un portal de empleo y un observatorio laboral pero a nivel estadual la información podría estar mejor organizada, con diseños más atractivos y fáciles de usar por los jóvenes, y mejor vinculadas a bolsas de empleo privadas locales.

## **Componentes**

- 2.8 NEO-NL contempla 4 componentes: (i) fortalecimiento de la EMST; (ii) fortalecimiento de la formación ocupacional de corta duración y la atención integral a jóvenes NiNis; (iii) servicios de atención articulada al joven; y (iv) gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza.

### **Componente I: Fortalecimiento de la Educación Media Superior Técnica (EMST) (FOMIN: US\$688.500; AUS (ME-T1255) US\$244.820; Contraparte: US\$4.323.780)**

- 2.9 El objetivo de este componente es el fortalecimiento de los servicios de formación y para la empleabilidad ofrecidos en 17 centros de EMST del CONALEP NL. 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, pasantías, apoyo socio-laboral e intermediación laboral. Este fortalecimiento también supone la contratación de 34 nuevos vinculadores laborales y 34 orientadores vocacionales para atender a los jóvenes de dichos centros. Como se explicó anteriormente, se escogió al CONALEP NL por ser una organización flexible, con capacidad de introducir cambios y mejoras en la formación y con la que actualmente el BID, IYF y Caterpillar están desarrollando proyectos.
- 2.10 Las actividades de este componente son las siguientes: i) desarrollar trayectos de carreras técnicas con mayor potencial de inserción en empleo de calidad en los centros EMST; ii) capacitar docentes de los centros de EMST en competencias técnicas de los nuevos trayectos técnicos identificados; iii) capacitar docentes de los centros de EMST en metodología didáctica y habilidades para la vida como competencia transversal; iv) capacitar a los concertadores, que hacen el alcance a los empleadores, y vinculadores, que hacen la vinculación entre el joven con la empresa, de los centros de EMST en intermediación laboral; v) capacitar orientadores y preceptores de los centros EMST en habilidades para la vida y de orientación vocacional; vi) ofertar becas para pasantías laborales para los jóvenes de los centros de EMST; vii) capacitar a jóvenes en talleres de habilidades para el empleo y educación financiera; viii) fortalecer las instituciones de EMST bajo los estándares de calidad NEO (ver párrafo 2.6 sobre estándares de calidad NEO y paquete de servicios de fortalecimiento a proveedores impartidos por IYF).
- 2.11 Los diseños curriculares de los 5 trayectos o carreras técnicas a desarrollar son: electromecánica mantenimiento industrial, industria del plástico (matriceros y

reparación de moldes), soldadura, tecnologías de la información y cerámica. Estos trayectos presentan alta demanda por las empresas en NL y están alineados con la nueva fase en preparación del préstamo PROFORHCOM del BID, y que apuntan también a la formación dual<sup>12</sup>.

- 2.12 Los productos de este componente son los siguientes: i) 5 trayectos de carreras técnicas desarrollados; ii) 440 docentes capacitados en competencias técnicas de los nuevos trayectos técnicos identificados; iii) 900 docentes capacitados en metodología didáctica y habilidades para la vida como competencia transversal; iv) 37 concertadores y vinculadores capacitados en intermediación laboral; v) 51 orientadores profesionales, preceptores y tutores capacitados en habilidades para la vida y orientación vocacional; vi) 2.300 becas de apoyo para pasantías laborales ofrecidas por el PROFORHCOM a través del CONALEP federal (1.300) y los empleadores (1.000) a jóvenes en riesgo de deserción; vii) 9.000 jóvenes capacitados en habilidades para el empleo y educación financiera; viii) 17 centros de EMST que han implementado la guía de estándares de calidad de NEO; y ix) 21.000 jóvenes matriculados en la EMST.

**Componente II: Fortalecimiento de la formación ocupacional de corta duración y atención integral a los NiNis. (FOMIN: US\$391.353; AUS (ME-T1255) US\$100.094; Contraparte: US\$3.116.963)**

- 2.13 Como el componente I, este componente también busca el fortalecimiento de entidades de formación para el trabajo pero la diferencia es que este componente está dirigido a los jóvenes más vulnerables (NiNis), que pueden no haber terminado la secundaria, y se centra en la formación ocupacional<sup>13</sup> o cursos de capacitación para el trabajo de corta duración con reforzamiento de las habilidades para la vida y las competencias básicas de lecto-escritura 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. Este fortalecimiento también supone la contratación de 4 nuevos docentes de habilidades para la vida, 6 vinculadores laborales, 3 concertadores laborales y 6 orientadores vocacionales para atender a los jóvenes NiNis de dichos centros.
- 2.14 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 12 centros de formación ocupacional. Los centros son: 4 del ICECCT, 4 de la SDS y 4 del CONALEP NL (estos centros además de impartir bachillerato técnico, ofrecen cursos ocupacionales de corta duración en contra jornada) y están ubicados en 12 polígonos o zonas marginales donde se tiene capacidad instalada<sup>14</sup>. A nivel de operarios, los cursos

---

<sup>12</sup> El modelo mexicano de formación dual busca la vinculación de la teoría y la práctica, integrando al estudiante en la empresa para desarrollar sus competencias profesionales, al tiempo que desarrolla competencias genéricas y disciplinares en los planteles. A finales de 2013, la Subsecretaría de Educación Media Superior de la SEP empezó a implementar el primer piloto de formación dual en algunos estados de México, incluido NL.

<sup>13</sup> Formación eminentemente práctica y de corta duración, que tiene como finalidad la capacitación de personas desempleadas o en activo, para su adaptación a una actividad laboral determinada, siendo independiente de la formación reglada del sistema educativo.

<sup>14</sup> Estos polígonos son: Santa Catarina, Apodaca, San Bernabé, San Nicolás, Guadalupe, Escobedo, Independencia, Santa Fe, La Alianza, Monte Cristal, San Gilberto y La Campana.

identificados de formación ocupacional de corta duración más demandados son: mecánica de pisos, operación de montacargas, electricidad industrial, ventas y telemarketing, aprendiz de moldero de la industria del plástico, hostelería y cocina.

- 2.15 Las actividades principales vinculadas a este componente son: i) capacitar a profesores de formación ocupacional en habilidades para la vida; ii) capacitar a orientadores vocacionales de formación ocupacional en orientación vocacional; iii) capacitar a jóvenes en talleres de habilidades para el empleo y educación financiera; iv) capacitar a organizadores juveniles en organización y liderazgo juvenil para realizar actividades de alcance de jóvenes NiNis; v) capacitar a los concertadores y vinculadores de formación ocupacional en intermediación laboral; vi) capacitar a jóvenes en competencias básicas de matemáticas y lecto-escritura y habilidades para la vida; y vii) fortalecer a instituciones de formación ocupacional bajo los estándares de calidad NEO (ver párrafo 2.6 sobre estándares de calidad NEO y paquete de servicios de fortalecimiento a proveedores impartidos por IYF).
- 2.16 Los productos de este componente son los siguientes: i) 4 profesores de habilidades para la vida capacitados; ii) 6 orientadores vocacionales capacitados; iii) 2.500 jóvenes capacitados en cursos de educación financiera y habilidades para el empleo; iv) 9 organizadores juveniles capacitados; v) 9 concertadores y vinculadores capacitados; vi) 5.000 jóvenes capacitados en competencias básicas de matemáticas y lecto-escritura, y habilidades para la vida impartidos; vii) 5.000 jóvenes matriculados en cursos ocupacionales; viii) 8 instituciones fortalecidas bajo los estándares de calidad NEO.

**Componente III: Servicios de atención articulada al joven (FOMIN: US\$ 54.180; AUS ME-T1255 US\$ 18.897; Contraparte: US\$322.083).**

- 2.17 El objetivo de este componente es reducir la brecha de información de los jóvenes vulnerables sobre los servicios de empleabilidad por medio de ventanillas únicas de atención al joven y una plataforma de información integral, articulada y amigable.
- 2.18 Las ventanillas únicas 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 y el portal cumplen con un objetivo primordial para la Alianza NEO NL que es el de articular las demandas del sector empleador, con la oferta educativa y con los programas del gobierno y sociedad civil. 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. También se trabajará con el portal de empleo del Observatorio Laboral a nivel federal para que la información y el registro esté en un formato más amigable para los jóvenes y más cercana y vinculada a las necesidades y demandas del estado de NL.
- 2.19 Las actividades del presente componente son las siguientes: i) realización de estudio diagnóstico-inventario de servicios de información e intermediación laboral para

jóvenes; ii) diseño e implementación de la plataforma que incluye eventos con empresas y adaptación del portal de empleo del Observatorio Laboral; y vi) atender a jóvenes en temas de empleabilidad a través de las ventanillas de atención al joven y ferias de empleo.

- 2.20 Los productos de este componente son los siguientes: i) un estudio diagnóstico-inventario de servicios de información e intermediación laboral para jóvenes; ii) una plataforma de información laboral articulada para el joven creada; y iii) 6.000 jóvenes atendidos a través de los puntos de atención al joven y ferias de empleo.

**Componente IV: Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza (FOMIN: US\$ 436.750; Contraparte: US\$0).**

- 2.21 El objetivo de este componente es alcanzar las audiencias (familias, empresas, jóvenes y comunidad educativa) que tienen gran interés en la iniciativa, sus resultados y las posibles acciones de aplicación, continuidad y escala en otros centros y subsistemas de formación técnica y ocupacional a nivel estatal y federal. Asimismo, a través de las operaciones del BID se podrían escalar instrumentos y metodologías creadas por NEO NL.
- 2.22 **Brecha de conocimiento:** NEO NL tiene por objetivo sistematizar algunas herramientas y metodologías adaptadas a las instituciones y contexto mexicano para potenciar su réplica y escala. Asimismo, los productos de conocimiento de NEO NL contribuirán 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. Desde el punto de vista de conocimiento, NEO NL quiere aprender, entre otros, sobre: (i) ¿cómo se pueden crear modelos de cooperación empresa e instituciones educativas que mejoren la empleabilidad y eficiencia terminal de los jóvenes y que, por otro lado, rentabilicen y satisfagan las necesidades de las empresas empleadoras?; (ii) para que estos modelos sean viables y sostenibles, ¿debe existir una participación en alianza del sector público, privado y sociedad civil?; (iii) ¿cómo se pueden crear modelos de fortalecimiento de instituciones proveedoras de servicios para la empleabilidad con posibilidad de réplica y escala? Estos aprendizajes aportarán información a las audiencias de empresas, gobierno, comunidad educativa y sociedad civil de NEO NL.
- 2.23 Las actividades del presente componente son las siguientes: i) desarrollar talleres y encuentros de la Alianza NEO NL para actividades de fortalecimiento en resolución de conflictos, alineación de objetivos, gestión y coordinación administrativa; ii) desarrollar una campaña de comunicación y estrategia de marca para mejorar la imagen de la educación técnica dirigido a jóvenes, sus familias y empleadores; iii) desarrollar estudios de caso sobre las experiencias de: la empresa Ternium, Instituto del Plástico y caso de un joven que haya sido impactado positivamente por NEO NL dirigidos a empleadores e instituciones educativas; iv) desarrollar guías metodológicas de buenas prácticas en eficiencia terminal, capacitación en metodología didáctica, sistematización de la experiencia del modelo CONALEP NL de San Nicolás, y plan de sostenibilidad y réplica de la experiencia de NL, dirigido a empleadores e instituciones educativas; y v) documentar el modelo de la alianza por medio de un análisis temático.

- 2.24 Los productos de este componente son los siguientes: i) 5 talleres y encuentros de la alianza para actividades de su fortalecimiento impartidos; ii) una campaña de comunicación y estrategia de marca desarrollada; iii) 3 estudios de casos de jóvenes y empresas sobre las experiencias de: empresa Ternium, Instituto del Plástico y caso de joven afectado por NEO NL documentados; iv) 4 guías metodológicas de buenas prácticas en: eficiencia terminal en el sistema medio técnico y ocupacional, capacitación de profesores en metodología didáctica, implementación del modelo CONALEP NL de San Nicolás y plan de sostenibilidad y réplica de la experiencia NEO NL desarrolladas; y v) un análisis temático del modelo de Alianza documentado.

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

- 2.25 La Alianza NEO NL 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 nuevoleonense sobre todo a través de políticas de juventud, educación y empleo<sup>15</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 NL.
- 2.26 La Alianza NEO NL se constituye por medio de un “acuerdo de gobernanza”. Este acuerdo es firmado por los miembros de la Alianza NEO NL 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 con la Agencia Ejecutora, la forma de organizarse para la implementación, la evaluación del proyecto y del presupuesto operativo de la Iniciativa NEO NL. El acuerdo de gobernanza estará alineado con NEO regional y con el convenio a firmarse entre la Agencia Ejecutora del proyecto y el FOMIN. La aprobación de este acuerdo de gobernanza será condición previa al primer desembolso.
- 2.27 La Alianza NEO en NL decidió que COMUNIDAR tuviera el liderazgo en la ejecución de la iniciativa NEO en NL como Agencia Ejecutora. COMUNIDAR será la responsable de la ejecución y el cumplimiento de los objetivos de NEO en NL y firmará el Convenio Legal con el FOMIN. COMUNIDAR también responderá ante la Alianza sobre el desempeño de la iniciativa.
- 2.28 La estructura de la Alianza NEO NL, 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 NL, a la vez que moviliza recursos para la sostenibilidad de la Iniciativa NEO NL y supervisa a la entidad ejecutora encargada 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

---

<sup>15</sup> Sus miembros son: la Secretaría del Trabajo de Nuevo León a través del Servicio Estatal de Empleo y del Instituto de Capacitación, Evaluación y Certificación en Competencias para el Trabajo (ICECCT), la Secretaría de Educación a través de la Subsecretaría de Media Superior y el subsistema del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), Secretaría de Desarrollo Social de NL, CEMEX, FEMSA, Manpower Group, Educación Financiera Banamex, Talento Visión Educativa, Servicios a la Juventud (Seraj), Alianza Educativa Ciudadana, Fundemex y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

competa 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 NEO NL. Podrán ser invitados a las reuniones de la alianza y del Consejo Directivo si fuera necesario pudiendo tener voz pero no voto en la toma de decisiones de la Alianza. 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.

- 2.29 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 NL y movilizándolo a sus miembros. Para asegurar que el proyecto sea ejecutado de manera efectiva y eficiente, la Agencia Ejecutora será reforzada con un equipo técnico integrado por un Coordinador General NEO NL, 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 de la Agencia Ejecutora y reportará al Consejo Directivo de la Alianza NEO NL.

## **E. Sostenibilidad**

- 2.30 **La alianza:** Una de las principales garantías para la sostenibilidad de la iniciativa NEO NL 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 NL 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.
- 2.31 **La capacidad instalada** en las instituciones que ofrecen formación y servicios de orientación e intermediación laboral 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.
- 2.32 **Transferencia y escala:** Una vez validado el modelo de trabajo implementado en los 17 centros CONALEP NL y 8 centros de formación ocupacional de SDS y los ICECCT se hará el plan de transferencia a otros prestadores de servicios dentro de la Secretaría de Educación (SE) y de la Secretaría de Trabajo (ST) en NL como los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATIS) y a nivel federal por medio de

CONALEP federal, CECATIS federal y los ICCETS federal. Desde la perspectiva de LMK se prevé replicar los beneficios e instrumentos objeto del componente I en todo el sistema de EMS, a través de la nueva fase del el PROFORHCOM en preparación y el PACE III.

- 2.33 Como parte de la **sostenibilidad financiera**, la alianza prevé el desarrollo de un nuevo plan estratégico al término de la presente operación, que contemple la expansión del programa a más instituciones y estados del país. Para ello se buscará socializar los esfuerzos de la alianza y la iniciativa para captar fondos de otras instituciones claves que quieran participar en una iniciativa de esta relevancia y magnitud en el país.
- 2.34 Durante el periodo de ejecución, se realizarán **talleres de fortalecimiento** de la alianza con todos los entes involucrados para identificar y fortalecer las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones de la alianza una vez terminada la operación.

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

- 2.35 Tanto el FOMIN, como LMK y IYF han desarrollado programas de formación, empleo y emprendimiento en el país. Muchas de estas experiencias tienen evaluaciones y/o estudios con importantes lecciones<sup>16</sup>. 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 por preparar para una ocupación laboral para una vez graduado insertarse en el mercado laboral. Para asegurar una transición efectiva es necesario que los cursos sean pertinentes con la demanda y se retroalimente continuamente.
  - *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.

---

<sup>16</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.



- 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.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.36 Adicionalidad No-financiera. La presencia del FOMIN, LMK y IYF así como la de los otros socios regionales de NEO actúa como un catalizador para atraer y movilizar a los principales actores del sector público, privado y de la sociedad civil que trabajan por más y mejores programas de formación técnica y para el empleo de jóvenes pobres y vulnerables. 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 acumulado no sólo por el FOMIN sino también por IYF y el BID. 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.
- 2.37 Adicionalidad Financiera. La contribución financiera del FOMIN es fundamental para incentivar la conformación de la alianza y lograr el apalancamiento de recursos públicos y privados. Por cada dólar del FOMIN se ha logrado apalancar 3 de contrapartida y su presencia genera la confianza necesaria para atraer la inversión de los otros miembros.

## **H. Resultado del Proyecto**

- 2.38 La iniciativa NEO NL busca incrementar el alcance y calidad de los programas de capacitación técnica y sistemas de para la empleabilidad. Para esto, se incrementará el acceso y el alcance de los centros de capacitación, orientación vocacional e intermediación laboral en el área metropolitana de Monterrey, a través de una red de 25 centros de EMST y de formación ocupacional. Durante el periodo de ejecución 32.000 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**

- 2.39 El impacto buscado con esta iniciativa es incrementar la empleabilidad de 32.000 jóvenes. De los jóvenes graduados en EMST y de los cursos de formación ocupacional 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 reinsertaron 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**

- 2.40 NEO en NL 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 EMST y formación ocupacional públicos, (iii) la expansión de metodologías exitosas en capacitación técnica-técnica profesional, 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) el potencial de escala a través de los nuevos préstamos actuales y en preparación del BID en el área de mercados laborales.
- 2.41 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 subsistemas de la EMST e instituciones de formación ocupacional dependientes de la secretaría de trabajo, potencialmente se pueden alcanzar a un mayor número de jóvenes al año. Sólo CONALEP federal tiene alrededor de 310 centros de formación con una capacidad de matrícula promedio de 900 estudiantes, lo que tendría una repercusión potencial en aproximadamente 279.000 jóvenes al año.

## **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 Línea de Base. Como parte del proyecto se contempla el desarrollo de un sistema de monitoreo 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 NL. 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 identificar los beneficiarios del proyecto, influencia de la 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 los jóvenes más vulnerables que van a centros de formación ocupacional y los jóvenes de bajos recursos de los centros de la EMST. Otra área a evaluar será la vinculación lograda entre oferta de educación técnica y ocupacional 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 NL ha logrado posicionar, adoptar y continuar replicando mejores prácticas y programas de alto impacto para jóvenes vulnerables y una mayor cohesión y coordinación entre los programas de empleabilidad ofrecidos en NL.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$11.037.166, de los cuales US\$2.252.130 (20%) serán aportados por el FOMIN y US\$500.000 (5%) aportados por el Fondo Australiano, ambas contribuciones con carácter no reembolsable, US\$7.910.035 (72%) corresponden a la contrapartida y US\$375.000 de cofinanciamiento USAID (3%) a través de IYF. COMUNIDAR será responsable por la contrapartida y se asegurará que los miembros de la Alianza de NEO NL aporten los recursos correspondientes.
- 4.2 La contribución del FOMIN se está destinando principalmente al componente IV de gestión de conocimiento, comunicación y fortalecimiento de la alianza. Otra área donde el aporte del FOMIN es clave es en la Unidad Ejecutora, 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. La partida para la Unidad Ejecutora también cuenta con aportes importantes de AUS, CEMEX y FEMSA (un 42% de la partida). El FOMIN estará financiando actividades de los componentes I y II 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 2.6)<sup>17</sup>. La contribución del FOMIN asciende a un 20% del total. Estos recursos han sido fundamentales para apalancar los aportes de otros socios, generar la confianza para conformar la Alianza NEO NL y tener una relación de aproximadamente 1 a 3 entre FOMIN y contrapartida.
- 4.3 Referente al 72% de la contrapartida, las entidades privadas de la Alianza NEO NL estarán aportando alrededor de US\$3,2 millones, siendo los mayores donantes identificados hasta el momento CEMEX con un compromiso de US\$726.000, FEMSA con US\$211.000 y FUNDEMEX con \$65.000, todos ellos en efectivo. De la misma forma se recaudarán US\$364.000 de las empresas empleadoras en concepto de 1.000 becas para las prácticas laborales de los jóvenes. ManpowerGroup y Educación Financiera Banamex aportarán recursos en especie para la capacitación de los jóvenes en empleabilidad y educación financiera. Alianza Educativa Ciudadana, ITESM, Talento y Visión Educativa S.C y SERAJ están aportando en especie centros para las ventanillas únicas de atención al joven del componente III y aportando de su personal actual, orientadores vocacionales y organizadores juveniles. Las entidades públicas de la Alianza NEO NL estarán contribuyendo alrededor de US\$4,6 millones en total, siendo los mayores aportantes identificados hasta el momento CONALEP NL con US\$1,8 millones, la SDS con US\$1,2 millones y la Dirección del Servicio Estatal de Empleo y el ICECCT con

---

<sup>17</sup> Los recursos ascienden a US\$190.000 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.

US\$658.000 para fortalecer 17 centros de EMST, 8 centros de formación ocupacional y los servicios de empleo articulados para jóvenes. El PROFORHCOM, a través de CONALEP federal, estará ofreciendo casi US\$1 millón en concepto de 1.000 becas para prácticas laborales de los jóvenes de EMST y 300 para formación dual. Se han identificado US\$1,5 millones de aportes adicionales por recaudar durante la ejecución de la operación.

- 4.4 La USAID aportará US\$375.000 (3%) a través del programa “Desarrollo de la fuerza laboral para jóvenes: Fortalecimiento de los sistemas de educación para el empleo” que administra IYF.
- 4.5 En el Anexo IV se incluye una tabla con los aportes de cada entidad por componente. El período de ejecución será de 42 meses y período de desembolsos será 48 meses.

Componentes del Proyecto	FOMIN	AUS (ME-T1255)	USAID (Cofinanciamiento)	Contrapartida	Total
Componente 1: Fortalecimiento de la Educación Media Superior Técnica	\$ 688.500	\$ 244.800	\$ 334.820	\$ 4.323.780	\$ 5.591.900
Componente 2: Fortalecimiento de la formación ocupacional de corta duración y atención integral a jóvenes NiNis	\$ 391.353	\$ 100.094	\$ 40.180	\$ 3.116.963	\$ 3.648.590
Componente 3: Servicios de atención articulada al joven	\$ 54.180	\$ 18.897	\$ -	\$ 322.083	\$ 395.160
Componente 4: Gestión de conocimiento, comunicación estratégica y fortalecimiento de la alianza	\$ 436.750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 436.750
Componentes de Ejecución y Supervisión					
Agencia ejecutora/ Administrativo	\$ 385.000	\$ 136.209		\$ 147.209	\$ 668.418
Auditoría	\$ 30.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000
Sistema de monitoreo y línea de base	\$ 40.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 40.000
Evaluación intermedia	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000
Evaluación final	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000
Revisiones Ex post	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000
Contingencias	\$ 21.058	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.058
<i>Sub-total</i>	\$ 2.106.841	\$ 500.000	\$ 375.000	\$ 7.910.035	\$ 10.891.876
% of Financiamiento	20%	5%	3%	72%	100%
Fortalecimiento Institucional (Asesoría/Entrenamiento en Gestión Financiera y/o Adquisiciones, si aplica)	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	\$ 105.289	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105.289
Cuenta de Agenda	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000
<b>Gran Total</b>	<b>\$ 2.252.130</b>	<b>\$ 500.000</b>	<b>\$ 375.000</b>	<b>\$ 7.910.035</b>	<b>\$ 11.037.166</b>

## V. AGENCIA EJECUTORA

### A. Organismo Ejecutor

- 5.1 La organización COMUNIDAR será Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Es una fundación comunitaria o cívica de la zona metropolitana de Monterrey, integrada dentro de la Red Mexicana de este tipo de organizaciones conocido como Comunalía (conformada por 15 fundaciones en la actualidad, de las 21 fundaciones comunitarias que existen en México), creada en el 2012 para promover la inversión social estratégica y movilizar, atraer e integrar recursos para fortalecer al sector social en NL y actuar como la primera fundación comunitaria de la región.
- 5.2 COMUNIDAR ofrece una plataforma con la que pretende brindar oportunidades para que las personas y organizaciones interesadas en el desarrollo de Monterrey y su área metropolitana aporten recursos y participen para mejorar la calidad de vida de sus presentes y futuras generaciones, en torno a tres líneas estratégicas: i) fomentar una cultura de inversión social estratégica; ii) construir ciudadanía, y iii) incrementar el impacto social de la inversión.
- 5.3 El ejecutor tiene un año de actividad ya que en octubre de 2012 obtienen el permiso de hacienda de deductibilidad, si bien desde marzo de ese año se había constituido. Han obtenido fondos semilla para asegurar los costes operativos de 2012, 2013 y 2014 de Femsá, Frisa, Berel, Treviño Elizondo, Topaz, así como otras Fundaciones.
- 5.4 COMUNIDAR viene administrando más de 17 fondos de los cuales se destacan los siguientes: i) Caintra NL: el fondo tiene como objetivo otorgar becas que incluyen capacitación técnica, apoyo para transporte y desarrollo de habilidades personales; y ii) “Un solo San Pedro”, iniciativa promovida por el Municipio de San Pedro para promover la regeneración urbana, vivienda y desarrollo de capacidades en las 14 colonias más vulnerables.
- 5.5 Una de sus principales fortalezas viene por el Consejo de COMUNIDAR. Entre los integrantes del mismo están la Directora de la Fundación FRISA, el fundador y presidente de Grupo FRISA, el director ejecutivo de la Fundación Xignux, el fundador y director general de Vía Educación, el Vicerrector de Desarrollo de la Universidad de Monterrey, entre otros 11 miembros del consejo<sup>18</sup>.
- 5.6 COMUNIDAR sería elegible para recibir fortalecimiento, establecido en el presupuesto, con lo que este proyecto puede ser también una oportunidad para reforzar al ejecutor y dejar capacidad instalada en NL.
- 5.7 COMUNIDAR establecerá una Unidad Ejecutora compuesta por: un coordinador general NEO NL, un especialista en formación e intermediación laboral, un especialista de monitoreo y evaluación, un especialista de comunicaciones y recaudación de fondos, y un administrativo/contable, para la efectiva y eficientemente ejecución de las actividades y gestión los recursos del proyecto. COMUNIDAR también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del

---

<sup>18</sup> [http://www.comunidar.org/quienes\\_consejo.html](http://www.comunidar.org/quienes_consejo.html)

proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo 7 en los archivos técnicos de esta operación.

## **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 NL 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 NL, 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 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 NL, COMUNIDAR y FOMIN pretende utilizar su red de contactos para alcanzar dichas empresas. De forma específica la iniciativa en su componente I y II prevé hacer alcances empresariales destinados para este fin. Otra forma de convocar empresas se hará a través de la campaña de comunicación.
- 6.3 *Riesgos del ejecutor.* Debido a la reciente creación de COMUNIDAR existe un riesgo de liderazgo dentro de la iniciativa por parte del organismo ejecutor. Como medida de mitigación, se procederá a la contratación inmediata del coordinador de NEO NL con un perfil sénior que tenga la confianza de los miembros de la Alianza NEO NL y la credibilidad de los actores del sector público y privado. Posteriormente, se contratarán los especialistas técnicos 4 especialistas de componentes, monitoreo y evaluación, comunicaciones y administrativo-contable, para apoyar la implementación de NEO NL. Asimismo se espera hacer un monitoreo cercano durante el primer año de operación, incluyendo un taller de arranque con todos los miembros de la Alianza NEO NL, para afianzar los objetivos, resultados esperados, mecanismos de ejecución y compromisos de NEO NL y formar a las personas de la Unidad Ejecutora en la gestión de proyectos FOMIN.

## **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 especificada en el Anexo 7.

## **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-NL. 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.