

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

EMPLEA-TECH: INSERCIÓN DE JÓVENES EN LA ECONOMÍA DIGITAL

RG-T2940

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/KEC) y Smeldy Ramírez, (MIF/CRD) líderes de equipo, Irani Arráiz (MIF/KEC), Fernanda Padrón (MIF/CBO), Gina Cambra, (MIF/CPN), Luis Alejandro Mejía, (MIF/CGU), Sabine Rieble-Aubourg (SCL/EDU) y George Rogers (GCL/GCL)

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

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	2
A.	Descripción del Problema.....	2
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
A.	Descripción del Proyecto	3
B.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto	7
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	7
A.	Alineación con el Grupo BID	7
B.	Escalabilidad.....	8
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales	8
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	9
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	9
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s)	9
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación	10
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	11
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**	12

RESUMEN DE PROYECTO

EMPLEA-TECH: INSERCIÓN DE JÓVENES EN LA ECONOMÍA DIGITAL (RG-T2940)

En la región, los programas de formación profesional no han sido capaces de responder en tiempo real a las demandas del sector privado, creando brechas importantes entre la oferta y la demanda de trabajadores calificados. El 36% de las empresas de la región tiene dificultades para encontrar trabajadores debidamente capacitados. A la luz del rápido cambio tecnológico, las empresas buscan una amplia gama de habilidades, desde habilidades técnicas específicas hasta habilidades socioemocionales como el trabajo en equipo, la colaboración, el pensamiento crítico y creativo, la perseverancia, la comunicación, la disciplina y el autocontrol. Esto es consistente con la información que reportan las grandes empresas en países como República Dominicana, Guatemala y Panamá donde el 56.2%, 58.8% y 11.7%, respectivamente, indican que la poca preparación técnica de la fuerza laboral es uno de los principales obstáculos para el crecimiento de sus negocios¹.

La solución propuesta plantea un enfoque de capacitación integral que responde a las proyecciones de empleos en tecnología de Manpower y comprende tres dimensiones: habilidades socioemocionales, habilidades técnicas en el sector digital, e inserción laboral. Por otro lado, se buscará desarrollar y profundizar destrezas técnicas relacionadas a carreras en Tecnologías de la Información (TI) a través de la formación en: Business One (B1) de Sistemas, Aplicaciones y Productos (SAP), un software de administración de pequeñas y medianas empresas utilizado ampliamente en la región, así como otras herramientas de programación alternativa identificadas con base en la demanda del mercado.

El modelo de formación es innovador ya que representa una solución a la demanda de talento en el desarrollo y manejo de software, contribuyendo a la transformación de la región en una economía basada en servicios digitales. Su enfoque contempla una formación acelerada que incluye pensamiento crítico, habilidades empresariales y el conocimiento digital para desarrollar aplicaciones. De esta manera, el joven obtiene capacidades técnicas altamente demandadas actualmente. Se atenderá a jóvenes de escasos recursos, brindándoles oportunidades que de otra manera no tendrían ya que normalmente no son considerados por las medianas y grandes empresas debido a su falta de credenciales y red de contactos. En este sentido, el proyecto busca aprovechar el acceso que tiene Junior Achievement Worldwide (JA) a socios como Dell, Cisco, General Electric, Oracle, Hewlett Packard, Boeing, Linx, Microsoft, Google, IBM y AT&T y en especial al gran número de socios de SAP.

El proyecto forma parte del pilar de Economía del Conocimiento del FOMIN y es estratégico ya que busca implementar pilotos con empresas líderes en tecnología, para la formación e inserción en el mercado laboral. También está alineado con la estrategia institucional del grupo BID y cada una de las estrategias de país. Uno de los retos de desarrollo identificados por la estrategia institucional del grupo BID son los bajos niveles de productividad e innovación de la región. Para enfrentar este desafío, el grupo BID se planteó como objetivo desarrollar el capital humano de calidad promoviendo “la capacitación laboral y el desarrollo de aptitudes para la vida, así como servicios de intermediación laboral”. El proyecto está también alineado con la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en su tercer área de negocio prioritaria respecto al apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico; en el sentido de promover la adopción de tecnologías existentes y creación de nuevas tecnologías para incrementar la productividad de los países de la región.

¹ Enterprise Survey, World Bank.(<https://www.enterprisesurveys.org/>)

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

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

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CII	Corporación Interamericana de Inversiones
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IDC	International Data Corporation
JA	Junior Achievement
SAP	Systems, Applications and Products in Data
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
PSR	Project Status Report
TI	Tecnologías de la Información
UEP	Unidad Ejecutora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

EMPLEA-TECH: INSERCIÓN DE JOVENES EN LA ECONOMÍA DIGITAL (RG-T2940)

País y ubicación geográfica:	República Dominicana, Guatemala y Panamá en sus ciudades capitales		
Agencia Ejecutora:	Junior Achievement Dominicana (JADOM)		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	Se coordinará con Manpower y SAP, organizaciones que participarán en el programa y los proyectos NEO que se encuentran en ejecución en República Dominicana y Panamá.		
Beneficiarios del Proyecto:	2.400 jóvenes de escasos recursos de entre 17 y 25 años que provengan o se hayan graduado de escuelas públicas, preferentemente con foco en TI, escuelas públicas y 120 empresas beneficiadas con jóvenes mejor preparados para el trabajo.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.480.000	49.5%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	Otro (explique):	US\$ 000.000	
	CONTRIBUCION TOTAL FOMIN:	US\$ 1.480.000	
	Contraparte:	US\$ 1.508.540	50.5%
	Co-financiamiento (si existe; incluir una línea por separado para Co-financiamiento del BID si aplica)		
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 2.988.540	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la puesta en vigencia del Reglamento Operativo; y (ii) los acuerdos entre JA Dominicana y JA Guatemala y JA Panamá.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703) el 5 de diciembre de 2016. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad Responsable de los Desembolsos	MIF/CDR		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1 Hace una década, trabajos como desarrollador de aplicaciones, conductor para Uber, especialista en *cloud computing*, analista de *big data*, operador de *drone*, no existían. Algunas estimaciones sugieren que el 65% de los niños que ingresan a la escuela primaria en la actualidad acabarán haciendo trabajos que aún no existen² en tecnologías digitales, físicas y biológicas³. Para que los países de América Latina y el Caribe (ALC) aprovechen las ganancias de productividad de la era digital, los jóvenes deben tener las habilidades necesarias para tener éxito no sólo en los puestos de trabajo disponibles ahora, sino también para adaptarse a los nuevos requerimientos a medida que los empleos evolucionen. En la región, los programas de formación profesional no han sido capaces de responder en tiempo real a las demandas del sector privado, creando brechas importantes entre la oferta y la demanda de trabajadores calificados. El 36% de las empresas de la región que operan en el sector formal—la brecha regional más alta—tiene dificultades para encontrar trabajadores debidamente capacitados⁴. El problema es aún más acentuado en sectores intensivos en conocimiento, sofisticados y de alta complejidad.
- 1.2 De acuerdo a *International Data Corporation* (IDC), para el año 2020, el 40% de las 3.000 principales empresas latinoamericanas dependerán de la capacidad de estos negocios de crear productos, servicios y experiencias mejoradas digitalmente.⁵ Para esto trabajarán en plataformas habilitadas por la nube, la movilidad, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad aumentada y la realidad virtual, y las transformaciones digitales alimentadas por estas tecnologías⁶. El ritmo de avance tecnológico está transformando las industrias y los modelos de negocio. Esto significa que el conjunto de habilidades que los empleadores demandan está cambiando rápidamente y que la vida útil de estas habilidades se está acortando.
- 1.3 A la luz del rápido cambio tecnológico, las empresas de la región buscan una amplia gama de habilidades, desde habilidades técnicas específicas hasta habilidades socioemocionales o para la vida como el trabajo en equipo, la colaboración, el pensamiento crítico y creativo, la perseverancia, la comunicación, la disciplina y el autocontrol. Estas últimas habilidades pueden permitir a los jóvenes aprovechar al máximo las oportunidades en el mundo digital y la economía del trabajo temporal (*gig economy*). Con escasos candidatos que poseen esta mezcla de habilidades, los empleadores en los países de intervención propuestos—República Dominicana, Guatemala y Panamá—tienen dificultades para contratar jóvenes calificados. En Panamá y Guatemala, por ejemplo, el 36% y el 39% de los empleadores reportan dificultades para llenar empleos⁷. Lo anterior abre un espacio para explorar iniciativas

² The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. 2016.

³ The 4th Industrial Revolution, Klaus Schwab, 2015.

⁴ Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for Development.

⁵ IDC es el principal proveedor mundial de inteligencia de mercado; servicios de asesoramiento y eventos para los mercados de TI, telecomunicaciones y tecnología de consumo.

⁶ IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2017 Predictions: Latin America Impact. 2016.

⁷ Manpower Group. 2016. "Talent Shortage Survey 2016/2017."

piloto que promuevan el desarrollo de habilidades que sean aumentadas por la tecnología y no reemplazadas por ella.

II. La Propuesta de Innovación

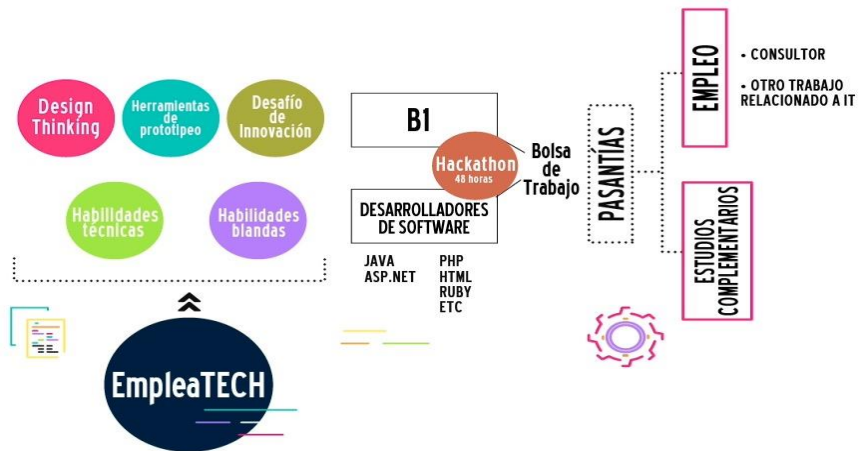
A. Descripción del Proyecto

- 2.1 **Objetivo del proyecto.** El objetivo final es contribuir a satisfacer la demanda actual de puestos de trabajo en el ámbito tecnológico a través de la inclusión laboral de jóvenes de escasos recursos. Este proyecto proveerá formación de capital humano a nivel técnico para empleos de calidad en industrias intensivas de conocimiento (programadores, desarrolladores e implementadores de software, consultores para implementación de sistemas de información, etc.). Los empleos en la economía del conocimiento permiten fomentar la difusión tecnológica de las PYMES y enriquecer el ecosistema en varias ramas del sector de tecnología.
- 2.2 La población objetivo incluirá 2.400 jóvenes de escasos recursos (600 en Guatemala, 600 en Panamá y 1.200 en República Dominicana), de entre 17 y 25 años de edad que provengan o se hayan graduado de escuelas públicas, preferentemente con foco en TI. Además, se incluirá centros de formación, profesores, capacitadores y facilitadores encargados del acompañamiento de los jóvenes durante y después de la formación.
- 2.3 **Modelo/solución propuesta.** La solución propuesta plantea un enfoque integral que comprende tres dimensiones:
- 2.4 **Habilidades Socioemocionales.** Los jóvenes repasarán conceptos relacionados con los valores, intereses y habilidades que cada uno posee, y que son útiles para su desarrollo personal y profesional. Los valores que se trabajan incluyen: liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, interacción entre intereses y habilidades. Por otro lado, también se buscará dotar a los jóvenes de habilidades asociadas con empleos del Siglo XXI⁸ como flexibilidad cognitiva, pensamiento crítico, negociación, creatividad, resolución de problemas complejos y colaboración, a través de distintas herramientas de aprendizaje. Dichas habilidades se desarrollarán por medio de actividades prácticas interactivas y divertidas que utilizan *design thinking*,⁹ que incluye el modelo “canvas”, para que los jóvenes aprendan como desarrollar la propuesta de valor de una organización, teniendo como base una idea real de negocio y las necesidades del usuario.
- 2.5 Las sesiones incluyen la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios que realizan lluvia de ideas, prototipos, e iteraciones que incluyen la retroalimentación de los usuarios y *hackatones* y desafíos de innovación en los que los chicos desarrollan soluciones a casos reales utilizando la tecnología.

⁸ Los empleos del siglo XXI pueden definirse como empleos que surgen del incremento significativo de la automatización de la fuerza laboral y la digitalización de productos, servicios y experiencias.

⁹ *Design thinking* es un proceso de innovación centrado en el ser humano que usa herramientas de diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos de negocio para el desarrollo de productos y servicios. (<http://www.ideo.com/pages/design-thinking>)

- 2.6 **Habilidades Técnicas.** Desarrollar o profundizar en destrezas relacionadas a carreras en TI a través de la formación en: (1) Business One (B1) de SAP que es un software de administración de pequeñas y medianas empresas utilizado ampliamente en la Región y (2) Otras herramientas de programación alternativa (PYTHON, RUBY, PHP, JAVA, ASP.NET, etc.) identificadas de acuerdo a la demanda existente en cada país. Los cursos tendrán una duración de aproximadamente 100 horas. En el caso de B1, los jóvenes obtendrán una certificación de SAP validada por auditores especializados. En cuanto a los estudios de programación alternativa, los jóvenes obtendrán certificaciones luego de completar las horas de estudio de cada programa.
- 2.7 Adicionalmente, se proveerá un curso de nivelación de inglés para aquellos jóvenes que lo necesiten. En cada país se buscarán alianzas para la prestación de estos servicios de manera que los jóvenes puedan aprovechar los cursos y satisfacer los requerimientos de las pasantías y empleos disponibles.
- 2.8 **Inserción Laboral.** Se realizará formación en habilidades blandas y técnicas que son necesarias para el ingreso al mundo laboral. Además, el proceso de capacitación se complementará con ejercicios que permitan apoyar la preparación de currículum vitae, simulación para entrevistas laborales y manejo personal dentro del área de trabajo, análisis de anuncios clasificados disponibles de manera que sean compatibles con su perfil, charlas con gerentes de recursos humanos de distintas empresas y visitas a empresas. Se buscarán alianzas con la red de empresarios que son miembros de los consejos directivos regionales y locales de JA para obtener pasantías para los jóvenes, así como con la red de clientes de SAP y Manpower. También se realizarán ferias de empleo, mismas a las que se convoca a diversas empresas, así como empresas de tecnología que realizan presentaciones a los jóvenes y entrevistas masivas. Por otro lado, se utilizarán herramientas como una bolsa de trabajo virtual que conecta la oferta y la demanda laboral, y además sirve de instrumento para el monitoreo de los resultados y la trayectoria de los jóvenes.



- 2.9 **Innovación.** Este programa responde específicamente a las necesidades del sector privado de contratar empleados con las habilidades demandadas por la economía digital. El programa no sólo prepara a los jóvenes con las habilidades técnicas necesarias para convertirse en trabajadores calificados a través del conocimiento de desarrollo e implementación de software, sino también las habilidades de vida y habilidades empresariales necesarias para poder anticipar y adaptarse eficazmente al cambio constante de la nueva economía.

- 2.10 Al dirigirse a los jóvenes de escasos recursos, el programa brindará oportunidades a un grupo de trabajadores calificados que normalmente son ignorados por las grandes empresas tecnológicas debido a su falta de credenciales y red de contactos dentro de las empresas. Se fomentará la participación de mujeres jóvenes que podrán, a través de empleos en el sector tecnológico, lograr mejores oportunidades de ingresos. Además, el modelo de formación es innovador en su enfoque integral que incluye capacitación en desarrollo de software usando *design thinking*. Los jóvenes tendrán la oportunidad de participar en concursos que requieren utilizar este enfoque, las habilidades empresariales y el conocimiento digital para desarrollar prototipos (aplicaciones) que respondan a problemas reales. Al aprender haciendo, los jóvenes comprenden mejor el trabajo en empresas tecnológicas al simular las condiciones del lugar de trabajo (por ejemplo, plazos ajustados, ingenio y supervisión por parte de profesionales). Como resultado, los jóvenes salen del programa mejor informados para decidir sus próximos pasos en su vida profesional.

2.11 Componente I: Alianzas Estratégicas para Formación e Inserción Laboral (FOMIN: US\$121.195; Contrapartida Local: US\$204.620)

El objetivo de este componente es generar alianzas para la identificación de la demanda de empleos en el sector tecnológico, la preparación de contenidos para la capacitación técnica de acuerdo a la demanda del mercado (software e inglés técnico) y la preparación de los jóvenes con los perfiles técnicos demandados por empresas de tecnología. Esto se logrará por medio de alianzas con el sector privado (empresas de software, el parque cibernético—como en el caso de Santo Domingo) y escuelas del sector público, como los politécnicos en República Dominicana. En el caso de Guatemala, se formarán alianzas con centros educativos técnicos, institutos y colegios de ciencias comerciales públicos/privados, el Ministerio de Educación, las Cámaras Bilaterales, la Cámara de Industrias, el Instituto Guatemalteco Americano y en el área de tecnología IBM, C&W Business, TIGO – Millcom, Revista IT Now, Grupo Cerca, Claro y Telefónica¹⁰. Para Panamá se buscarán alianzas con escuelas de ciencia, la Universidad Tecnológica, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Trabajo y organizaciones como Fundader, Peace Corps y la Universidad Católica María la Antigua¹¹.

- 2.12 JA coordinará con SAP y Manpower la obtención de la proyección de demanda de empleos en el sector informático, así como los gaps existentes en los perfiles de los jóvenes para el acceso a estas vacantes. Además de la formación, en los parques cibernéticos se podría ofrecer la posibilidad de conceder becas de estudios para los jóvenes y acceso a empleo en las empresas albergadas en ellos. Al estar expuestos a la innovación generada en los parques, los jóvenes tendrán la oportunidad de inspirarse, crecer técnicamente y estar al día en materia de tecnología.

2.13 Componente II: Formación e Inserción Laboral (FOMIN: US\$900.518; Contrapartida Local: US\$826.352)

El objetivo de este componente es preparar a los jóvenes de escasos recursos, entre 17 y 25 años, de manera que cumplan con el perfil buscado por las empresas tecnológicas y logren encontrar empleos en sectores intensivos en conocimiento que

¹⁰ Empresas que apoyan a JA Guatemala incluyen: Canella, IT Learning, Microsoft, Pixxels, Comudisa, Kalea, Gentrac – Caterpillar, Grupo Sega y Grupo Buena.

¹¹ Empresas que apoyan a JA Panamá incluyen: DELL, Cable & Wireless, KPMG, Cable Onda y Scotiabank.

les ofrezcan la oportunidad de hacer una carrera profesional. Se preparará a los jóvenes en dos dimensiones: (i) habilidades para la vida, y (ii) formación técnica. Además, se proveerán servicios de intermediación laboral.

- 2.14 Selección. Los criterios a considerarse para la selección de jóvenes participantes incluirán: (i) provenir de zonas carenciadas, (ii) percibir un salario básico como núcleo familiar, (iii) estar en situación de desempleo. Además, se definirá un test de aptitudes para la selección a manera de asegurar la participación de los jóvenes que tengan mayor disposición para la formación objetivo de este componente y que tengan el perfil adecuado para los empleos demandados por el sector tecnológico.
- 2.15 Para las habilidades socioemocionales se utilizará la metodología que usa JA fortalecida con el apoyo de Manpower dado su conocimiento de recursos humanos (se incrementará el número de horas como mecanismo para evitar la deserción de los jóvenes y mejorar las posibilidades de empleo).
- 2.16 Para las habilidades técnicas que incluyen implementación y desarrollo de software, se definirá la demanda específica de los lenguajes de programación con apoyo de Manpower, y en el caso de B1, se otorgará una certificación de SAP validada por auditores especializados. Para los cursos de nivelación de inglés, se buscarán mecanismos más convenientes en cada país a través de distintos institutos de educación. Por la experiencia en proyectos anteriores, se estima que algunos jóvenes optarán por seguir realizando estudios complementarios en el sector digital.
- 2.17 Para la inserción laboral se forjarán alianzas con la red de empresarios que son miembros de los consejos directivos regionales y locales de JA para obtener pasantías para los jóvenes, así como con la red de clientes de SAP (alrededor de 12,000 en la región) y Manpower.
- 2.18 Se acompañará a los jóvenes con facilitadores que realizarán un seguimiento mensual durante el periodo de formación y hasta 6 meses después de haber conseguido trabajo. Los facilitadores atenderán cualquier queja manifestada. La bolsa de trabajo se manejará a través de una plataforma virtual llamada *Success Factors* que está siendo adaptada como parte de un proyecto de JA y Citi Foundation. Los jóvenes tendrán acceso directo a la plataforma para la búsqueda de vacantes.
- 2.19 **Componente III: Conocimiento y Comunicación Estratégica (FOMIN: US\$92.000; Contrapartida Local: US\$243.915)**

El objetivo de este componente es aprender de la implementación realizada en los distintos países, extrayendo mejores prácticas y sistematizando el modelo para su escalamiento a otros países. Se divulgarán los resultados del programa y se compartirá la metodología e instrumentos de formación con organizaciones interesadas. Se desarrollará una estrategia de comunicación, videos promocionales y estudios de caso del programa. Dichos contenidos serán realizados con socios que están a la vanguardia del tema asociado al programa y JA Worldwide los distribuirá dentro y fuera de su red.

B. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

- 2.19 Se espera lograr una inserción laboral de al menos 50% de los jóvenes beneficiarios. Los resultados esperados incluyen 1.100 jóvenes empleados seis meses después de terminar la formación. Se estima que 100 jóvenes se convertirán en auto empleados, trabajando como consultores. Se generarán 120 alianzas público-privadas a nivel local y regional para la obtención de pasantías y empleos. Se brindará formación a 3.000 jóvenes y se espera que 2.400 completen todos los módulos de capacitación. Se fomentará la participación de 40% de mujeres del total de beneficiarios, para reducir las barreras que ellas enfrentan para obtener empleos en el sector de tecnología. Se contará con un modelo de intervención validado en tres países con diversos contextos, mismo que estaría listo para su replicación en otros países de la red de Junior Achievement Worldwide.
- 2.20 El monitoreo y análisis periódico de resultados será llevado a cabo por los facilitadores que acompañarán a los jóvenes. Este será realizado en la misma plataforma que se utilizará para la intermediación laboral. Dicha plataforma, al ser modular, brinda información sobre perfil de los jóvenes, el cumplimiento de los requisitos, y las metas y objetivos alcanzados. La recopilación de datos e indicadores a ser monitoreados semestralmente será recopilada en los PSR para una evaluación intermedia y/o final. También el programa reportará sobre los resultados finales del proyecto a través del Project Completion Report (PCR).

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

A. Alineación con el FOMIN y el Grupo BID

- 3.1 El proyecto forma parte del pilar de Economía del Conocimiento del FOMIN y es estratégico ya que fomenta el desarrollo de la fuerza laboral a través de la tecnología, ayudando a reducir la brecha de talento existente. También, está alineado con la estrategia institucional del grupo BID y cada una de las estrategias de país. Uno de los retos de desarrollo identificados por la estrategia institucional del grupo BID son los bajos niveles de productividad e innovación de la región. Para enfrentar este desafío, el grupo BID se planteó como objetivo desarrollar el capital humano de calidad promoviendo “la capacitación laboral y el desarrollo de aptitudes para toda la vida, así como servicios de intermediación laboral”.
- 3.2 La estrategia de país del BID con República Dominicana 2013-2016 tiene como objetivo promover el crecimiento compatible con la creación de empleos de calidad y para esto prioriza la inversión en capital humano a través de mejoras en la calidad de la educación primaria y secundaria. En el caso de Panamá (2015-2019), el objetivo es contribuir al desarrollo inclusivo, priorizando el fortalecimiento del perfil educativo de la población. También busca desarrollar un sistema de innovación, ciencia y tecnología para mejorar la competitividad de la economía. En el caso de Guatemala, la Política General de Gobierno (2016-2020) identificó como áreas estratégicas el “incorporar nuevas modalidades educativas y facilitar el uso de las tecnologías de información en el aula, para reducir la brecha digital en el sistema educativo” y “fortalecer la educación extraescolar, en especial la educación para el trabajo”.

- 3.3 El proyecto está también alineado con la Corporación (CII) en su tercera área de negocio prioritaria respecto al apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico; en el sentido de promover la adopción de tecnologías existentes y creación de nuevas tecnologías para incrementar la productividad de los países de la región.

B. Escalabilidad

- 3.4 El programa es directamente escalable por JA a 28 países en América Latina (JA opera en 31 países en América Latina), y a otros 118 países a nivel mundial. SAP, como socio del programa y operador global en el mercado de software empresarial, también ofrece la oportunidad de escalar el programa. La participación desde la etapa de diseño del programa de fuertes socios privados como SAP y Manpower facilita el éxito del programa. SAP y Manpower conocen las necesidades del mercado de desarrollo e implementación de software y cuentan con una amplia red de clientes que ofrecen acceso a oportunidades de empleo.
- 3.5 Otro factor de éxito que facilita la escalabilidad del programa es la cercanía que tiene el ejecutor con empresas del sector privado que participan en su directiva, y con el sector público y las escuelas que pudieran estar interesadas en apoyar a los jóvenes en la transición escuela-trabajo.
- 3.6 En el caso de República Dominicana, el gobierno está diseñando actualmente el programa República Digital, el cual ofrece la oportunidad de escalar partes del programa a nivel nacional, específicamente la metodología de enseñanza, utilizando los centros tecnológicos comunitarios.
- 3.7 Se visualiza, además, la posibilidad de escala en República Dominicana con la coordinación con el programa ejecutado por EDUCA a través de una alianza público-privada¹² que busca articular los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas de los sectores juventud, mercado de trabajo y educación a favor de una mayor y mejor integración de los jóvenes a una vida adulta productiva. También con el programa ejecutado con el Parque Cibernético de Santo Domingo¹³ cuyo objetivo es mejorar la calidad de la mano de obra dominicana en tecnologías digitales interactivas para elevar la participación del país en el mercado global de alta tecnología ya que podría dar cabida a jóvenes provenientes de este proyecto.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.8 Un riesgo podría ser la deserción de jóvenes si la formación se realiza en lugares fuera de las escuelas. Este se mitigará realizando la formación en las escuelas, ya sea durante o después del horario regular de clases, y acompañando de forma continua a los jóvenes a través de facilitadores. Las escuelas técnicas son uno de los actores con los que JA viene trabajando desde hace varios años y tiene entrada y credibilidad con los directores, coordinadores de carreras, y psicólogos. El programa incluirá premios para los mejores profesores, a manera de incentivo.
- 3.9 Otro riesgo podría ser un bajo interés por parte del sector privado para ofrecer pasantías y/o empleos a los jóvenes del proyecto. Este riesgo se mitigará con la

¹² [“Alianza Público Privada para el Fomento de la Ciudadanía Plena de los Jóvenes”](#). ATN/ME-14172-DR

¹³ [“Generación de Capacidades en Jóvenes para el Desarrollo de Tecnologías Digitales Interactivas”](#). ATN/ME-15906-DR

sensibilización desde el comienzo del proyecto. JA tiene mucha proximidad con el sector privado debido a que son patrocinadores y los empresarios forman parte de los consejos locales en cada país y regionales. El enfoque de JA es de alineación con el sector empresarial y de presentar la propuesta de valor de contar con capital humano de calidad que cubra sus necesidades operativas.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.988.540, de los cuales US\$1.480.000 (49.5%) serán aportados por el FOMIN en calidad de cooperación técnica y US\$1.508.540 (50.5%) de la contraparte, misma que provendrá de JADOM así como de otros socios del proyecto como SAP y Manpower y fuentes locales de cada país.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Alianzas Estratégicas para Formación e Inserción Laboral	121.195	204.620	325.815
Componente 2: Formación e Inserción Laboral	900.518	826.352	1.726.870
Componente 3: Conocimiento y Comunicación Estratégica	92.000	243.915	335.915
Administración del Proyecto (costos de la Unidad Ejecutora)	257.250	233.653	490.903
Evaluación Intermedia y Final	30.000		30.000
Estados de Gasto Auditados y fortalecimiento fiduciario	50.000		50.000
Contingencias	29.037		29.037
Gran Total	1.480.000	1.508.540	2.988.540
% de Financiamiento	49.5%	50.5%	100%

V. Agencia Ejecutora (AE) y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora(s)

- 5.1 La Agencia Ejecutora que firmará el convenio con el Banco es Junior Achievement Dominicana (JADOM) misma que es parte de Junior Achievement Worldwide, una organización que llega a 10 millones de jóvenes globalmente, gracias a miles de empresarios visionarios, educadores y una comunidad de líderes que reconocen el valor de fortalecer el talento joven en las economías locales. En LAC, JA Worldwide se enfoca en el fomento del emprendimiento juvenil, el alistamiento de la fuerza laboral, y la educación financiera tanto en áreas urbanas como rurales. Tiene presencia en 31 países y una red de más de 1.000 miembros en su consejo directivo, 3.500 socios, 600 empleados y 44.000 voluntarios para poder beneficiar a un millón de jóvenes anualmente.
- 5.2 JA Dominicana (JADOM) fue creada hace 22 años y es la oficina más grande de JA Worldwide en la región. JA responde a las necesidades del mercado al trabajar con empresas locales y entender el perfil de habilidades requeridas, adaptando la programación de acuerdo a los objetivos de las empresas, para darle un sentido de propiedad y garantizar su sostenibilidad. Así maximizan la empleabilidad de los jóvenes y el retorno real de la inversión. Su filosofía de trabajo se enmarca dentro de

la misión de Junior Achievement en cuanto a la canalización de fortalecimiento de habilidades de negocio a la juventud marginada de Latinoamérica para ayudarlos a diseñar, crear, dirigir y sostener su empresa propia, única y generadora de ingresos. JADOM ha implementado proyectos con el Grupo Ramos, USAID, Citi Foundation, Scotia Bank, Banco Popular, Banco Ademi, Banco Adopem, y más de 97 centros educativos.

- 5.3 El proyecto propuesto resulta de una fuerte alianza entre JA y SAP, el tercer productor de software del mundo y líder en el mercado de aplicación de software para empresas. Más de 12.000 empresas dependen de la tecnología nube de SAP para realizar sus labores diarias. En LAC, SAP cuenta con 13 oficinas y miles de empleados. Como tal, SAP ha demostrado la necesidad de capital humano preparado para poder proveer apoyo a los clientes de sus varias aplicaciones. Business One (B1) fue diseñado específicamente para PyMEs y es el software de más rápido crecimiento en LAC y representa 80% de los clientes de SAP.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.4 Junior Achievement Américas establecerá una Unidad Ejecutora del Proyecto (UEP) que tendrá la responsabilidad técnica, administrativa y financiera del proyecto. Asimismo tendrá a su cargo el relacionamiento con el Banco, incluyendo la canalización de solicitudes de no objeción a la contratación de los servicios y adquisiciones de bienes previstos en el Proyecto. Para este fin, la UEP estará integrada por: (i) un Director General del Proyecto; (ii) un Coordinador Regional de Proyectos; (iii) tres Subejecutores del Proyecto¹⁴; y (iv) una Unidad Administrativa con asiento en República Dominicana en las oficinas de Junior Achievement Dominicana (JADOM). Junior Achievement Américas a través del Coordinador Regional, se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Al nivel de los países, los implementadores del proyecto utilizarán las herramientas de monitoreo y seguimiento para reportar los avances del mismo al Coordinador Regional de manera periódica.
- 5.5 Unidad Administrativa. Se conformará una unidad administrativa para llevar los aspectos administrativos y financieros del proyecto. Dicha unidad estará constituida en República Dominicana, incorporada dentro de las oficinas del implementador local de la operación, JADOM. La unidad será la responsable de llevar el control financiero y contable de la operación a nivel regional. Para tales fines estará conformada por un Gerente Financiero a tiempo completo y un Asistente Administrativo-Contable a medio tiempo. El personal de la unidad reportará funcionalmente al Coordinador Regional del Programa y en línea punteada al Representante de JA en República Dominicana.
- 5.6 Sub Ejecutores. La ejecución de las actividades del proyecto recaerá en los Subejecutores bajo el Coordinador Regional. Para tales fines JA Dominicana, JA Guatemala y JA Panamá firmarán un convenio de colaboración con JA Americas, en el cual se comprometen a la co-ejecución del programa y al nombramiento y/o identificación de un Sub-Coordinador en cada uno de los países. La distribución de responsabilidades por ejecutor se hará constar en el Reglamento Operativo del Proyecto.

¹⁴ Guatemala, Panamá y República Dominicana.

- 5.7 **Comité de Seguimiento.** Se establecerá un comité de seguimiento que se reunirá una vez al año para dar seguimiento a la evolución de la operación y velará que la misma se mantenga orientada a alcanzar los objetivos de desarrollo del programa. Las recomendaciones en cuanto a la reorientación de fondos, ajustes de indicadores y/o cualquier cambio sustancial deberán ser acordados y aprobados por dicho comité. Este estará conformado por el Coordinador Regional, los implementadores en los países, un representante de SAP, un representante de JA Américas y un representante de Manpower. Todos tendrán voz y voto y el representante del FOMIN tendrá voz pero no voto. Las reuniones se realizarán una vez al año en el lugar que sea acordado por la mayoría de los miembros.
- 5.8 Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo V en los archivos técnicos de esta operación.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, a las políticas de adquisiciones del Banco¹⁵, y gestión financiera¹⁶ especificados en el Anexo V y VI. Además, se incluyen los siguientes arreglos especiales específicos para este proyecto: Para el otorgamiento de los recursos, la Unidad Administrativa del programa solicitará los mismos al Banco bajo la firma del Presidente de Junior Achievement Américas y el Coordinador Regional. La Unidad Administrativa recibirá los recursos del aporte FOMIN en una cuenta en dólares, y su representante, con la autorización del Coordinador Regional y el Presidente de Junior Achievement Américas, transferirá las partidas necesarias a los implementadores en Panamá, Guatemala y República Dominicana para el desarrollo de las actividades del programa. En este sentido, cada uno de los subejecutores del Proyecto abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN que le sea asignada.
- 6.2 JADOM abrirá la cuenta en dólares y, para mantener el ambiente de control, esta no podrá hacer transferencias a los implementadores en Panamá, Dominicana y Guatemala, sin la autorización de la Coordinadora Regional de este Proyecto y/o el Presidente de Junior Achievement Américas. Se prevé que las aprobaciones se hagan con la participación de dos personas de manera electrónica. Los soportes de los gastos que se incurran en los implementadores en Guatemala y Panamá deberán ser reportados y almacenados en la Unidad Administrativa en República Dominicana. Los soportes deberán ser sellados y firmados y enviados de manera electrónica por los responsables contables en cada Implementador en Guatemala y Panamá.
- 6.3 El primer desembolso de los recursos de la contribución del FOMIN estará sujeto al cumplimiento de las condiciones previas y a la presentación de la planificación financiera para los primeros 6 meses de ejecución del Proyecto, la cual deberá venir consolidada, pero indicando claramente lo que le corresponderá a JADOM y a cada subejecutor y deberá contar con el visto bueno de JA Americas. El segundo

¹⁵ Enlace a las [Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes financiadas por el BID](#)

¹⁶ Enlace a la [Guía Operacional de Gestión Financiera](#)

desembolso se hará cuando hayan sido justificados al menos el 80% de los recursos previamente desembolsados y se presente la planificación financiera para los siguientes 6 meses.

- 6.4 En caso de que el ritmo de ejecución de un subejecutor sea inferior a lo planificado, y con el objeto de no poner en riesgo la disponibilidad de recursos de la contribución FOMIN para la ejecución del Proyecto, podrá solicitarse una autorización al Banco para permitir que otro subejecutor avance en sus actividades, aunque las mismas no hayan sido presentadas en la planificación financiera correspondiente. Cada subejecutor mantendrá registros precisos conforme a los procedimientos reglamentados por el Banco, y esas prácticas serán verificadas por el Banco y por auditores externos.
- 6.5 **Seguimiento y Evaluación.** La Representación del Banco en RD será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de gestionar las revisiones ex-post. En el caso en que en el transcurso de la ejecución del Proyecto o en ocasión de las evaluaciones del Proyecto se constatare que existe una disparidad significativa en la ejecución de actividades y el uso de fondos, éstos podrán reasignarse entre el ejecutor y los subejecutores que queden en el Proyecto. En el caso de reasignación de fondos, los indicadores incluidos en el Marco Lógico y las contribuciones de contraparte deberán distribuirse proporcionalmente a los fondos recibidos. Alternativamente, se cancelarán los fondos e indicadores correspondientes.

VII. Acceso a la Información y Propiedad Intelectual

- 7.1 **Acceso a la información.** La información del Programa no reviste carácter confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, a excepción de la publicación de los planes estratégicos y de mercadeo de las entidades, por lo tanto, este documento es de carácter público de acuerdo a la política de información.
- 7.2 **Propiedad Intelectual.** El programa se fundamenta en la expansión del modelo desarrollado por JA, cuya propiedad intelectual es de JA. No obstante, JA otorgará al BID/FOMIN una licencia gratuita, no-comercial, irrevocable, por plazo indefinido, para el uso de los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad intelectual de titularidad de JA, incluyendo, sin limitación, todos los productos de conocimiento generados durante el desarrollo de esta metodología. Además, todos los productos de conocimiento generados por el proyecto son propiedad del BID/FOMIN y el BID/FOMIN dará una licencia de dichos productos a JA. Asimismo, usará la información necesaria para la sistematización de la experiencia y generación de productos de conocimiento a ser utilizados para promover la replicación del modelo.