

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

WE3A – AUMENTAR EL ACCESO DE EMPRESARIAS A CADENAS DE VALOR

(RG-T3788 / RG-T3901)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Svante Persson (LAB/DIS), Lenin Balza (INE/INE), Adriana Unzueta (INE/INE), Maria Jose Flor Ágreda (SCL/GDI), Gyoung Joo Choe (LAB/INV), Ana Carolina Lustosa (INV/CAR), Jeehyon Yoh (LAB/INV), Paola Pedroza (ORP/REM), Lorena Barrenechea (GCL/LAB), Daisy Ramirez (GCL/LAB) Patricia Yanez (DSP/DVF), Cristina Parilli (DSP/DVF), Nidia Hidalgo (CES/GDI), Terrence Gallagher (INO/FLI), Michael Apel (INO/FLI), Alexandra Hambrook (GCL/LAB) y Patricia Guevara (LAB/DIS).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	PROBLEMA	1
	A. Descripción del problema	1
II.	PROPUESTA DE INNOVACIÓN	3
	A. Descripción del proyecto	3
	B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto	14
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	17
	A. Alineación con el Grupo BID	17
	B. Alineación con las estrategias de país.	18
	C. Ampliación de escala	19
	D. Riesgos institucionales y del proyecto (véase el cuadro sobre riesgo y mitigación en el Anexo IV))	20
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	20
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	21
	A. Descripción del organismo ejecutor	21
	B. Estructura y mecanismo de implementación	23
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	23
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	24

RESUMEN DEL PROYECTO
REGIONAL
WE3A – AUMENTAR EL ACCESO DE PYME DIRIGIDAS POR MUJERES A CADENAS DE VALOR
(RG-T3788 / RG-T3901)

El objetivo de este proyecto, denominado “We3A” debido a sus tres componentes (Aspirar, Activar y Acelerar), es fortalecer las pequeñas y medianas empresas (PYME) cuyas propietarias o directoras sean mujeres (PYME dirigidas por mujeres), al combinar la integración de mujeres en cadenas de valor y una capacitación empresarial de gran calidad impartida a través de diversos medios digitales innovadores. Los componentes se irán enfocando en determinadas beneficiarias con intervenciones cada vez más intensivas. En el componente Aspirar, el proyecto utilizará un método narrativo de “entretenimiento educativo”, dirigido a un público amplio, para promover una imagen positiva del empresariado femenino como una verdadera profesión digna de respeto y en la que vale la pena invertir. En el componente Activar, se empleará una amplia gama de herramientas digitales que facilitarán la participación de numerosas PYME dirigidas por mujeres de la región y permitirán incrementar la capacidad de los socios locales, que podrán seguir accediendo a los recursos digitales después de finalizado el proyecto. Por último, en el componente Acelerar, se ofrecerá a las mujeres una participación intensiva en el programa de aceleración, y las PYME dirigidas por mujeres que estén listas para integrarse a cadenas de valor tendrán la oportunidad de establecer contactos con compradores.

Los objetivos específicos del programa serán aumentar el acceso de las PYME dirigidas por mujeres a cadenas de valor y tecnologías disruptivas e impulsar la inclusión financiera digital. Las tres principales metas del proyecto son: (i) aumentar el acceso de PYME dirigidas por mujeres a cadenas de valor; (ii) aumentar el uso de tecnologías disruptivas y el acceso a ellas por PYME dirigidas por mujeres, e impulsar la inclusión financiera digital; y (iii) promover el acceso de PYME con alto crecimiento dirigidas por mujeres a financiamiento en etapas tempranas. Asimismo, esta operación de cooperación técnica hará especial hincapié en mitigar las alteraciones económicas ocasionadas por la pandemia de COVID-19 prestando apoyo a las PYME dirigidas por mujeres que se vieron afectadas y buscando soluciones y nuevas oportunidades comerciales, como es el caso de las PYME dirigidas por mujeres que aprovechan tecnologías disruptivas para innovar en los sectores de salud, educación y finanzas, entre otros. Al servirse de la tecnología digital y otros aspectos innovadores, las empresarias podrán generar resiliencia y superar las barreras intrínsecas que les impiden crecer en el clima de negocios actual. El proyecto es congruente con dos de los pilares de la Visión 2025 del Grupo BID: reactivación y empoderamiento económico de la mujer.

El proyecto We3A estará dirigido a siete de los países latinoamericanos de ingresos más bajos y con un ecosistema empresarial incipiente (Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras y Nicaragua)¹. Las beneficiarias directas serán 6.400 PYME dirigidas por mujeres que recibirán capacitación, 160 que se inscribirán en el programa de aceleración y 128 que egresarán del programa. En algunas actividades del proyecto también participarán hombres para fomentar el apoyo y generar un entorno propicio para el empoderamiento de las mujeres.

¹ Según la Asociación Internacional de Fomento (AIF) del Banco Mundial y los criterios de prioridad de la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi).

La ejecución del proyecto estará a cargo de Thunderbird School of Global Management, en cooperación con WEConnect International y socios locales del ecosistema empresarial, como centros de capacitación empresarial, cámaras de comercio, incubadoras y aceleradoras.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto Resumido
Anexo III	iDELTA

APÉNDICES

Proyecto de resolución

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

Anexo IV	Cuadro de riesgo y mitigación
Anexo V	Evaluación de integridad y capacidad institucional (incluye el análisis de debida diligencia en materia de integridad)
Anexo VI	Propuesta del BID a We-Fi de julio de 2020

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AIF	Asociación Internacional de Fomento
AWE	<i>Academy for Women Entrepreneurs</i> [Academia para Mujeres Emprendedoras]
MIPYME	micro, pequeña y mediana empresa
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PYME	pequeña y mediana empresa
We-Fi	Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

REGIONAL

WE3A – AUMENTAR EL ACCESO DE EMPRESARIAS A CADENAS DE VALOR (RG-T3788 / RG-T3901)

País y ubicación geográfica:	Regional: Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Honduras, Nicaragua		
Organismo ejecutor:	Arizona State University		
Área de enfoque:	Economía del conocimiento		
Coordinación con otras operaciones del Banco:	El proyecto se ejecutará en estrecha coordinación con otros departamentos del Grupo BID que implementan proyectos financiados por la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi), como la División de Género y Diversidad (SCL/GDI), la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF), la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (IFD/CTI), el Sector de Infraestructura y Energía (INE/INE), y BID Invest. El proyecto se preparó en coordinación con la Oficina de Alianzas Estratégicas (ORP) y BID Invest.		
Beneficiarios del proyecto:	Las principales beneficiarias de este programa serán empresarias que forman parte de negocios en diferentes etapas del ciclo de vida (desde empresas en etapas tempranas de crecimiento hasta empresas maduras) y de diversas actividades comerciales y PYME dirigidas por mujeres y orientadas hacia cadenas de valor. Las beneficiarias directas serán 6.400 PYME dirigidas por mujeres que recibirán capacitación y 128 parte del programa de aceleración. En algunas actividades del proyecto también participarán hombres para fomentar el apoyo y generar un entorno propicio para el empoderamiento de las mujeres.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.000.000	12%
	Capital:	-	-
	Préstamo:	-	-
	Otras fuentes (explicar):	-	-
	Financiamiento total de BID Lab:	US\$1.000.000	-
	Financiamiento total de We-Fi:	US\$7.039.317	88%
	Cofinanciamiento:	-	-
	Presupuesto total del proyecto:	US\$8.039.317	100%
Período de ejecución y desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condiciones especiales previas al primer desembolso, el organismo ejecutor deberá contratar un gerente de proyecto.		
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación se analizó y clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) del BID el 21 de agosto de 2020. Habida cuenta de los impactos y riesgos limitados, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	BID Lab en la Sede.		

I. PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 La mujer sigue estando subrepresentada en la dirección empresarial y en el mercado laboral de América Latina y el Caribe, en especial en las economías menos desarrolladas como Guyana, Ecuador y muchos países de Centroamérica. Esta desigualdad en la representación económica sigue una tendencia mundial ya que las cifras estimadas indican que las compras a empresas dirigidas por mujeres representan solo el 1% del total de los contratos en todo el mundo². Los datos de América Latina y el Caribe parecen indicar que esto se debe al acceso limitado a oportunidades económicas equitativas en las cadenas de valor y suministro locales de la región, así como a adquisiciones públicas, sobre todo en economías que dependen de los recursos naturales. El desafío de establecer una cadena de suministro dotada de diversidad en cualquier sector radica, en parte, en que resulta difícil identificar y apoyar a empresas cuyas propietarias sean mujeres y en que estas disponen de un acceso limitado a financiamiento y pocas oportunidades para crear capacidad.
- 1.2 En la región hay entre 1,2 millones y 1,4 millones de PYME propiedad o a cargo de mujeres³. No obstante, la mayoría de las empresas de la región que están dirigidas o cuyas propietarias son mujeres no logran dejar de ser microempresas, ni pueden salir de la economía informal o de otros sectores menos productivos. En comparación con las PYME dirigidas por hombres, las dirigidas por mujeres suelen ser más pequeñas y menos rentables y tener menos empleados y menos acceso al capital necesario para crecer a escala. Así, apenas el 4% de las empresas de la región respaldadas por capital emprendedor tiene como cofundadora a una mujer. Además, el desarrollo de ecosistemas empresariales de gran crecimiento en los sectores de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas sigue concentrado en unas pocas economías, y muchos países —en particular, aquellos categorizados como de menores ingresos— carecen de un entorno propicio para que puedan desarrollarse PYME de gran crecimiento dirigidas por mujeres. Por lo tanto, esta operación de cooperación técnica se enfocará en países cuyos ecosistemas empresariales se consideren incipientes o emergentes, cadenas de valor tradicionales (dominadas por hombres) y sistemas de apoyo.
- 1.3 América Latina y el Caribe es la tercera región con mayor brecha de crédito para las PYME dirigidas por mujeres (US\$93.000 millones de los US\$1.7 billones a nivel mundial) y solo un 36% de las empresas dirigidas por mujeres utiliza el sistema bancario para acceder a capital de trabajo^{4,5}. Asimismo, las empresarias necesitan

² Vazquez, Elizabeth y Barbara Frankel (2017). *The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains*. WEConnect International.

³ Para los fines de esta propuesta, con “PYME dirigidas por mujeres” se hará referencia a las pequeñas y medianas empresas cuyas propietarias sean mujeres o que estén dirigidas por mujeres.

⁴ BID Lab. [wX Insights 2020. El Ascenso de las Mujeres STEMpreneurs: Un Estudio sobre Emprendedoras en Áreas STEM de América Latina y el Caribe](#), enero de 2020.

⁵ Banco Mundial, BID, GTZ (2010). *Women's Economic Opportunities in the Formal Private Sector in Latin America and the Caribbean: A Focus on Entrepreneurship*.

ahorros, seguros y otros productos financieros para fortalecer sus empresas. De acuerdo con las investigaciones, el capital financiero es uno de los recursos más esenciales para una empresa de alto impacto en crecimiento⁶. Las empresas jóvenes que acceden a financiamiento externo pueden crecer hasta un 30% más rápido que aquellas que no lo hacen. Sin embargo, los emprendedores en ecosistemas incipientes, en especial las mujeres, tienen dificultades para acceder a capital esencial, lo que limita su capacidad de implementar soluciones de desarrollo innovadoras para poder crecer. Este proyecto ofrecerá oportunidades para acceder al capital que las PYME dirigidas por mujeres necesitan para iniciar su negocio y mantener y hacer crecer sus empresas, con un enfoque hacia la integración en cadenas de valor.

- 1.4 Además de las limitaciones financieras y de acceso a mercados, las PYME dirigidas por mujeres enfrentan actualmente una distorsión del mercado sin precedentes debido a la pandemia de COVID-19. Las consecuencias económicas más visibles son la pérdida de ingresos, el aumento imprevisto de los costos, la inestabilidad de las cadenas de suministro, las presiones financieras e incluso el cierre de empresas. Las empresarias y las líderes empresariales se verán especialmente afectadas, pues muchas de ellas asumen más responsabilidades de cuidado infantil y de salud y tareas domésticas⁷. Las restricciones a las reuniones y los viajes también han repercutido de forma negativa en el acceso de las mujeres a programas de capacitación presenciales y oportunidades de generar redes de contactos. La transición mundial hacia recursos virtuales pone de relieve la falta de programas en línea eficientes en la región para las PYME dirigidas por mujeres, así como la imperiosa necesidad de aumentar las competencias digitales y el acceso a la información. No obstante, la crisis también ha traído nuevas oportunidades para las empresarias creativas que buscan soluciones oportunas y eficaces y supone una excelente ocasión para empoderar a las mujeres a que aprovechen estos cambios mediante la capacitación, el asesoramiento y actividades de contacto especialmente diseñadas para este contexto único.
- 1.5 El proyecto estará dirigido a algunas de las economías latinoamericanas de ingresos más bajos y aquellas con ecosistemas empresariales emergentes, y se asignará el 50% de los recursos de la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi) a PYME dirigidas por mujeres de tres países (Honduras, Guyana y Nicaragua). El proyecto también se enfocará en países de los grupos C y D, es decir, las economías más infradesarrolladas según la clasificación de países del Grupo BID, entre ellos países de Centroamérica (El Salvador y Guatemala) y la

⁶ <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/publication/female-entrepreneurship-resource-point-introduction-and-module-1-why-gender-matters>.

⁷ Además, la actual crisis de la COVID-19 ha exacerbado aún más estos desafíos. Por un lado, se prevé que todas las PYME y las empresas emergentes de tecnología de todo el mundo sufrirán las graves consecuencias durante todo el resto de 2020. Según las proyecciones, la pandemia ocasionará una caída de aproximadamente US\$2,3 billones del PIB real mundial y daños significativos a las cadenas de valor mundiales. Las economías en desarrollo son las que saldrán más perjudicadas y sus PYME quedarán indefensas ante la consecuente incertidumbre financiera y la brusca caída del consumo. Por otro lado, las empresarias deben afrontar otros desafíos, además de estas dificultades económicas. Los cierres de las escuelas y el incremento de los casos de contagio hacen aumentar también la necesidad de tareas domésticas, como el cuidado infantil, los cuidados de enfermería y las tareas del hogar, que en las economías en desarrollo recaen mayoritariamente en las mujeres.

región andina (Ecuador). Se seleccionaron estos países debido a su escasez de recursos y a la falta de programas de apoyo para mujeres emprendedoras. Por tanto, esta solución pretende contribuir a cerrar la brecha de respaldo a las PYME dirigidas por mujeres. El público objetivo principal del proyecto serán mujeres que aún no son propietarias de una empresa pero que, tras ver ejemplos de empresarias exitosas, podrían verse motivadas a crear una empresa o recibir capacitación empresarial. Los destinatarios secundarios serán otras partes interesadas del ecosistema, como familiares, amigos, hombres con influencia y empresarios. Las beneficiarias serán mujeres que están comenzando su vida empresarial y que enfrentan múltiples desigualdades. Por lo general, se tratará de mujeres con tan solo unos años de trayectoria empresarial, que seguirán estableciendo la estructura y los procesos de sus negocios, cuya plantilla estará integrada por un máximo de 10 empleados. Al inicio del programa, es probable que no estén preparadas todavía para ingresar a una cadena de valor, pero estarán listas para comenzar a sentar las bases para firmar esos contratos en el futuro. También se beneficiará a PYME dirigidas por mujeres que sean ya empresas establecidas, con al menos cinco años de actividad comercial y probablemente más de 10 empleados. Serán empresas con sistemas operativos robustos, pero que quizá no han desarrollado redes de contacto personales sólidas, y que por lo general ofrecen un producto o servicio que podría abastecer o atender a una empresa de mayor envergadura. Estos productos o servicios podrían ser materias primas o embalajes para uso directo en la cadena de suministro de una empresa, o un servicio auxiliar como la preparación de comidas, la fabricación de regalos empresariales o servicios de limpieza, seguridad, tecnología de la información y diseño de interiores. Las PYME dirigidas por mujeres que participan en el componente Acelerar podrán o no proceder de sectores susceptibles de inversión.

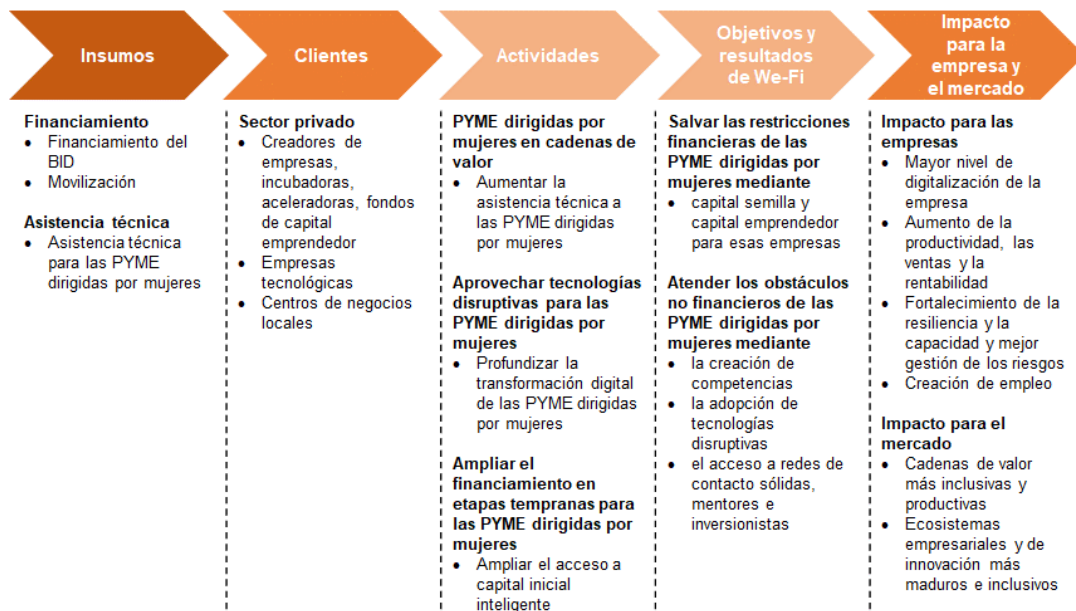
II. PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 El principal objetivo de esta operación de cooperación técnica es promover los esfuerzos de creación de capacidad, el desarrollo y el crecimiento de PYME dirigidas por mujeres, con especial hincapié en aquellas que acceden a cadenas de valor, a través de la iniciativa **Aspirar, Activar, Acelerar (We3A)** para empresarias, elaborada y presentada por BID Lab y la División de Movilización de Recursos (ORP/REM), **con el apoyo** de la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi), auspiciada por el Banco Mundial y a la que contribuyen múltiples donantes.
- 2.2 Para tales fines, el proyecto tiene tres objetivos principales, a saber: (i) aumentar el acceso de PYME dirigidas por mujeres a cadenas de valor; (ii) aumentar el uso de tecnologías disruptivas y el acceso a ellas por PYME dirigidas por mujeres, e impulsar la inclusión financiera digital; y (iii) promover el acceso de PYME con alto crecimiento dirigidas por mujeres a financiamiento en etapas tempranas. Asimismo, este proyecto hará especial hincapié en mitigar las alteraciones económicas ocasionadas por la pandemia de COVID-19, prestando apoyo a las PYME dirigidas por mujeres que se vieron afectadas y buscando soluciones y nuevas

oportunidades comerciales, como es el caso de las PYME dirigidas por mujeres que aprovechan las tecnologías disruptivas para innovar en los sectores de salud, educación y finanzas, entre otros.

- 2.3 En el proyecto We3A se adoptará un enfoque innovador al combinar la integración de mujeres en cadenas de valor con capacitación empresarial de excelente calidad impartida a través de distintos medios digitales. El proyecto recurrirá a cursos en línea de alto impacto y gran interacción que incluyen un programa informático de asistencia en la elaboración de un plan de negocio y planes de acción personalizados para crear documentos exclusivos y adaptados a cada participante. Asimismo, para diferentes tipos de capacitación se adaptarán otras herramientas de aprendizaje digital como Zoom, Facebook Live y Tik Tok, cuyo uso se ha tornado más habitual durante la pandemia pero que todavía no es tan común en los mercados emergentes. También se producirán videos de “entretenimiento educativo” que podrían imitar a programas de televisión populares sobre el mundo empresarial (por ejemplo, Shark Tank). Se forjarán alianzas con organizaciones de vanguardia, como Fvck Up Nights, para contar historias de fracaso con valentía y orgullo, como método para aprender a adquirir resiliencia. Además de utilizar nuevos enfoques tecnológicos y servirse de los nuevos medios de comunicación, We3A hará un uso creativo de redes ya existentes y de eficacia probada como la Academia para Mujeres Emprendedoras (AWE) del Departamento de Estado de los Estados Unidos, la herramienta DreamBuilder de Thunderbird y los socios de WEConnect International en todo el mundo para acelerar la implementación, ampliar el alcance del reclutamiento y aumentar la gama de recursos disponibles para las participantes en el proyecto.
- 2.4 La **teoría del cambio** del proyecto establece que se realizarán varias actividades clave y de alto impacto gracias a que se aprovecharán los aportes de capital, la pericia técnica y la infraestructura regional del BID y de sus socios, y se ofrecerá acceso a redes de empresas privadas, compradores y centros de negocios locales. Esas actividades abarcan una mayor asistencia técnica y creación de capacidad digital para las PYME dirigidas por mujeres, el refuerzo de la capacidad de centros de negocios locales, la recopilación y utilización de datos y la facilitación de vínculos con compradores y un posible financiamiento. Con esas actividades, el proyecto abordará las restricciones financieras (acceso a capital) y no financieras (carencia de habilidades o conocimientos, falta de adopción de tecnología y ausencia de redes de contacto, mentores y compradores) que enfrentan las PYME dirigidas por mujeres. Para estas empresas eso se traducirá en un aumento de la productividad, las ventas y la rentabilidad, además de un incremento de las competencias digitales, la resiliencia y la creación de empleo, cadenas de valor más inclusivas y un ecosistema empresarial más maduro.



- 2.5 Asimismo, se priorizará el empoderamiento de las mujeres emprendedoras para sortear la inestabilidad económica actual derivada de la COVID-19 e identificar nuevas oportunidades comerciales que puedan surgir debido a la pandemia. También se dará prioridad a las PYME dirigidas por mujeres que puedan incidir de forma positiva en un número ampliable de mujeres y poblaciones vulnerables, como beneficiarios indirectos de este programa.
- 2.6 Se aprovecharán las redes de empresarios para identificar y financiar a PYME dirigidas por mujeres innovadoras que tengan potencial para reestructurar el futuro de la economía de la región. Así, las pequeñas y medianas empresas, y la economía en su conjunto, adquirirán más competencias digitales y, por ende, serán más resilientes de cara a futuras conmociones y contracciones económicas. En el marco del proyecto, se forjarán alianzas con centros de negocios que han sido o son socios, o han sido evaluados para serlo, y que podrán seguir prestando asistencia a las beneficiarias de We3A una vez finalizado el programa, tienen como misión atender a poblaciones vulnerables y forman parte de una comunidad en la que se pueden implementar programas de integración en cadenas de valor. Estos centros podrán ser beneficiarios directos si necesitan asistencia de capacidad técnica para ofrecer los programas de We3A. Entre los beneficiarios indirectos se encuentran los empleados que se benefician del crecimiento de las PYME dirigidas por mujeres a las que se destina el programa. Para evaluar la integración en cadenas de valor, los beneficiarios directos serán empresas privadas o entidades públicas que se ven favorecidas por una estrategia de diversidad en las fuentes de suministro y que podrían beneficiarse de una mayor competencia entre los proveedores tras la capacitación impartida en el marco del proyecto We3A.

- 2.7 Aunque es preciso recabar más datos, hay estudios⁸ que confirman la eficacia de los programas empresariales orientados a las mujeres en los países desarrollados, e incluso la incidencia positiva que el aprendizaje en línea y el apoyo a través de mentorías puede ejercer en las habilidades y las actitudes de las empresarias⁹. A nivel más general, los datos¹⁰ también reflejan el impacto positivo de los programas de aceleración en el desempeño de las empresas en América Latina.
- 2.8 **Beneficiarios.** El proyecto We3A estará dirigido principalmente a mujeres de bajos ingresos que no tienen una empresa pero que, tras ver ejemplos de empresarias exitosas, podrían verse motivadas a crear un negocio o a recibir capacitación empresarial. Los destinatarios secundarios serán otras partes interesadas del ecosistema, como familiares, amigos, hombres con influencia y empresarios. Las mujeres que están comenzando su vida empresarial y que enfrentan múltiples desigualdades también serán beneficiarias. Por lo general, se tratará de mujeres con tan solo unos años de trayectoria empresarial, que aún estarán estableciendo la estructura y los procesos de sus negocios, cuya plantilla estará integrada por un máximo de 10 empleados. Al inicio del programa, es probable que no estén preparadas todavía para ingresar a una cadena de valor, pero estarán listas para comenzar a sentar las bases para firmar esos contratos en el futuro. Por último, se beneficiará a PYME dirigidas por mujeres que sean ya empresas establecidas, con al menos cinco años de actividad comercial y probablemente más de 10 empleados. Serán empresas con sistemas operativos más robustos, pero que quizá no han desarrollado redes de contacto personales sólidas, y que por lo general ofrecen un producto o servicio que podría abastecer o atender a una empresa de mayor envergadura. Estos productos o servicios podrían ser materias primas o embalajes para uso directo en la cadena de suministro de una empresa, o un servicio auxiliar como la preparación de comidas, la fabricación de regalos empresariales o servicios de limpieza, seguridad, tecnología de la información y diseño de interiores. Las PYME dirigidas por mujeres que participan en el componente **Acelerar** podrán o no proceder de sectores susceptibles de inversión.
- 2.9 En la ejecución del proyecto We3A, el organismo ejecutor forjará alianzas con centros de negocios¹¹ que han sido o son socios, o han sido evaluados para serlo, y que podrán seguir prestando asistencia a las beneficiarias una vez finalizado el programa, tienen como misión atender a poblaciones vulnerables y forman parte de una comunidad en la que se pueden implementar programas de integración en cadenas de valor. Específicamente, We3A trabajará con los siete centros de negocios que ya forman parte del programa AWE. Asimismo, We3A colaborará estrechamente con las Representaciones del Banco para identificar sólidos socios

⁸ Reza, M., Manurung, D., Kolmakov, V., y Alshebami, A. (2020). *Impact of education and training on performance of women entrepreneurs in Indonesia: Moderating effect of personal characteristics*. Management Science Letters, 10(16), 3923-3930.

⁹ Kyrgidou, L. P., y Petridou, E. (2013). *Developing women entrepreneurs' knowledge, skills and attitudes through e-mentoring support*. Journal of Small Business and Enterprise Development.

¹⁰ Gonzalez-Urbe, J., y Leatherbee, M. (2018). *The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up Chile*. The Review of Financial Studies, 31(4), 1566-1603.

¹¹ Este es el caso, por ejemplo, de las cámaras de comercio y las entidades del sector público locales que se dedican a la capacitación de mujeres emprendedoras, organizaciones no gubernamentales y otros grupos de interés del sector privado.

locales que ya estén trabajando con este colectivo de mujeres. Se procurará que estos socios de experiencia probada utilicen la capacitación de We3A y participen en los eventos. Si los centros de negocios elegibles reúnen las condiciones exigidas y otros criterios, podrían recibir préstamos de instituciones financieras locales beneficiarias de préstamos de BID Invest para otorgar líneas de crédito a PYME dirigidas por mujeres. Estos centros pueden ser beneficiarios directos si necesitan asistencia de capacidad técnica para ofrecer los programas de We3A.

- 2.10 Será fundamental para el éxito del proyecto identificar, contactar y llegar a PYME dirigidas por mujeres. Al entablar una fuerte alianza con los centros de negocios que ya vienen trabajando con estos colectivos, We3A podrá aprovechar sus redes de contacto para reclutar mujeres para estas actividades. Además, el proyecto fomentará la participación a través de otras organizaciones, como iglesias, bancos, organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales. El reclutamiento podrá hacerse asimismo directamente en los mercados donde las mujeres realizan sus actividades empresariales. Para dar difusión al programa, se podrá recurrir también a la publicidad en radio y redes sociales. Se prestará especial atención a la diversidad y la inclusión en aquellas zonas geográficas con diversidad demográfica donde residan, por ejemplo, pueblos indígenas o afrodescendientes. Por esta razón, al ejecutar el proyecto se tendrán en cuenta el idioma y el contexto cultural.
- 2.11 Entre los beneficiarios indirectos se encuentran los empleados que se benefician del crecimiento de las PYME dirigidas por mujeres a las que se destina el programa. Para evaluar la integración en cadenas de valor, los beneficiarios directos serán empresas privadas o entidades públicas que se ven favorecidas por una estrategia de diversidad en las fuentes de suministro y que podrían beneficiarse de una mayor competencia entre los proveedores tras la capacitación impartida en el marco del proyecto We3A.
- 2.12 Las beneficiarias directas serán 6.400 PYME dirigidas por mujeres que recibirán capacitación, 160 que se inscribirán en el programa de aceleración y 128 que egresarán del programa. En algunas actividades del proyecto también participarán hombres para fomentar el apoyo y generar un entorno propicio para el empoderamiento de las mujeres.
- 2.13 **Componente I: Aspirar. Crear ecosistemas propicios para las PYME dirigidas por mujeres en cadenas de valor** (aporte de BID Lab: US\$500.000; aporte de We-Fi: US\$1.194.882). Con este componente se busca crear un ecosistema propicio para las PYME dirigidas por mujeres de los siete países incluidos en el proyecto We3A, lo cual se logrará mediante tres actividades principales. La primera será la creación de una serie de programas digitales de entretenimiento que difundirán historias para fomentar en el público una imagen positiva de las empresarias. Así como los populares programas de telerrealidad y las series televisivas de ficción han podido modificar la opinión pública, We3a creará y promoverá segmentos de entretenimiento que presenten a las empresarias como mujeres fuertes, talentosas y heroicas. El proyecto aprovechará además las plataformas y aplicaciones de medios sociales para atraer a un público más joven. Los datos sobre el número de visualizaciones y “me gusta” o la cantidad de veces

que se comparte el contenido que se registran en esas plataformas nos permitirán comprender el alcance de las historias. La segunda actividad de este componente será la creación e implementación de campañas de sensibilización dirigidas a los encargados de tomar decisiones en las cadenas de valor. El objetivo de We3A es que los compradores y otras partes interesadas tengan una mejor apreciación del valor de invertir y comprar en empresas lideradas por mujeres. Para estas campañas se emplearán técnicas de probada eficacia, que ya se han aplicado con éxito en otros países. Uno de los socios del programa, WEConnect International, empleará las siguientes técnicas: (i) envío de correos electrónicos promocionales; (ii) campañas de promoción digital en sus plataformas y en las de sus socios; (iii) publicaciones tradicionales en sus redes sociales o publicaciones promocionadas en plataformas clave como Facebook, Twitter e Instagram; (iv) relaciones públicas tradicionales con importantes medios de comunicación vinculados con temas de género; y (v) eventos de capacitación específicos donde se genere interés al ofrecer la posibilidad de conocer a compradores o crear capacidad. La tercera actividad de este componente será una serie de evaluaciones para identificar a actores y partes interesadas del ecosistema, así como una encuesta relacionada con los efectos de la COVID-19. WEConnect comenzará con un trabajo de investigación documental, que incluirá colaborar estrechamente con el BID para recopilar y analizar las investigaciones ya realizadas. Para identificar a PYME dirigidas por mujeres, se pondrá en contacto con organizaciones que puedan convertirse en socios y que trabajen con empresas de mujeres o en los ámbitos de género y fuentes de suministro inclusivas. Se contactará con estas mujeres utilizando medios digitales, como encuestas por correo electrónico y publicaciones en redes sociales, y analógicos, como entrevistas personales con posibles socios locales, compradores miembros de WEConnect, posibles compradores del mercado y empresas de mujeres a quienes se llegará a través de sus redes de contacto. Estas actividades de recolección de datos servirán para establecer un punto de referencia para el programa y comprender cabalmente el ecosistema actual y el impacto de la pandemia de COVID-19. Todas las actividades del componente Aspirar se centrarán en aquellas empresas en las que la sensibilización tendrá el mayor grado de incidencia en las decisiones empresariales.

- 2.14 Los países beneficiarios del proyecto We3A tienen relativamente pocas PYME dirigidas por mujeres y las que existen son en su mayoría microempresas que no pueden integrarse en cadenas de valor sectoriales (en particular en Centroamérica y Guyana). Ser empresaria es algo que a menudo no se considera apropiado para una mujer y por lo tanto muchas mujeres y niñas no lo ven como una profesión viable para ellas¹². El hecho de que instituciones como bancos, entidades de inversión, organismos públicos locales y empresas privadas no incluyan una perspectiva de género en sus políticas de financiamiento y adquisiciones puede generar una mayor desigualdad y llevarlas a no adaptar sus servicios a las necesidades específicas de las mujeres. Con miras a promover percepciones más positivas, el proyecto ayudará a crear un entorno que propicie y aliente el empresariado femenino. Asimismo, se analizarán las oportunidades de mercado, tanto en el sector público como privado, para que las PYME dirigidas por mujeres

¹² ODI (2015). *Social norms, gender norms and adolescent girls: a brief guide*. <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9818.pdf>.

puedan integrarse y se buscará atraer a socios privados e instituciones financieras para impulsar un enfoque de ecosistema que amplíe las posibilidades financieras de estas PYME.

- 2.15 En primer lugar, We3A aumentará la visibilidad de PYME dirigidas por mujeres exitosas, al contar sus historias a través de la industria del entretenimiento y la cultura popular. Algunos estudios¹³ demuestran que contar con modelos a imitar incide positivamente en los resultados comerciales de los microemprendedores, aunque el efecto de historias masivas y más generales podría ser más limitado. En el programa se contarán historias de forma entretenida para incentivar el empresariado femenino y resaltar el papel de la mujer como empresaria exitosa¹⁴. Con estas historias se pretende fomentar una imagen positiva de la mujer en el ámbito empresarial, tanto para incitar a más mujeres a que se planteen convertirse en empresarias como para alentar a posibles compradores a que compren en empresas dirigidas por mujeres. Las historias se producirán en colaboración con los socios locales. Se incluirán específicamente historias diversas que contemplen distintas edades, sectores no tradicionales para las mujeres, mujeres indígenas y PYME dirigidas por mujeres que se han sobrepuesto a dificultades económicas ocasionadas por la pandemia. Al colaborar con socios locales que habitualmente trabajan con esta población, el proyecto podrá identificar a las mujeres que aparecerán en las historias.
- 2.16 La segunda actividad del componente **Aspirar** será el lanzamiento de siete campañas de sensibilización específicas (una por país) para educar a las empresas, instituciones públicas locales y los líderes financieros sobre las capacidades de las mujeres, los sesgos que estas enfrentan y las oportunidades que reporta invertir en ellas. Como parte de estas campañas, se organizarán talleres para 340 compradores y otras partes interesadas clave para motivarlos a que adopten nuevos protocolos de adquisiciones que incluyan la compra a PYME dirigidas por mujeres. WEConnect International impartirá los talleres, que se basarán en su exitosa metodología para explicar y cuantificar las oportunidades comerciales para el comprador cuando una empresa incluye a las mujeres en sus cadenas de valor. En los últimos cinco años, WEConnect se ha extendido a 15 países y en la mayoría de ellos no existía una red local. Con el apoyo del Grupo Banco Mundial, el Departamento de Estado de los Estados Unidos y empresas privadas como Johnson & Johnson, WEConnect International ha llevado a cabo un análisis del ecosistema y actividades de sensibilización en diversos países, entre los que se incluyen Bangladesh, Bélgica, Japón, Pakistán y Perú, lo cual ayuda a avanzar hacia prácticas de adquisición inclusivas desde un enfoque de género. We3A compartirá estos talleres digitales y los materiales de capacitación con los centros de negocios locales para que ellos también puedan organizar talleres para empresas y entidades públicas locales y líderes sectoriales y financieros para

¹³ Lafortune, J., Riutort, J., y Tessada, J. (2018). *Role models or individual consulting: The impact of personalizing micro-entrepreneurship training*. American Economic Journal: Applied Economics, 10(4), 222-45.

¹⁴ Para inspirar a otras mujeres y crear conciencia, We3A compartirá las historias de las mujeres que participen en el segundo y tercer componentes de este programa, así como en las competencias de la plataforma WeXchange. El programa también pedirá a escuelas secundarias y universidades locales que compartan las historias en sus comunicaciones y centros de orientación profesional.

mostrar los beneficios de impulsar iniciativas de inversión con perspectiva de género y diversidad en las fuentes de suministro.

- 2.17 La tercera actividad del componente **Aspirar** consistirá en evaluar las oportunidades de mercado, tanto en el sector público como privado, para la integración en las cadenas de valor y así conocer las brechas existentes en el mercado y preparar el terreno para apoyar la incorporación de PYME dirigidas por mujeres en cadenas de valor del componente **Activar** (Componente 2). Al inicio del proyecto se llevarán a cabo siete evaluaciones (una por país) para identificar los actores y las partes interesadas del ecosistema. Además, se realizarán encuestas anuales a PYME dirigidas por mujeres de todos los países para hacer un seguimiento sobre los efectos actuales y futuros de la pandemia de COVID-19 en sus empresas. Estas evaluaciones se efectuarán al inicio del programa We3A y servirán de insumo para la elaboración de todos los elementos del proyecto.
- 2.18 **Los resultados previstos** para este componente incluyen 10.500 mujeres y hombres empresarios que hayan visto al menos una historia breve sobre una “mujer de negocios” y que tengan una imagen positiva de la mujer de negocios (lo que se medirá a través de indicadores de las redes sociales, como “me gusta” y el número de veces que se comparte el contenido). Estas historias se producirán en colaboración con centros de negocios y de formación técnica y profesional locales. Además, al menos 60 empresas incorporarán nuevos protocolos de diversidad en las fuentes de suministro o inversión con perspectiva de género.
- 2.19 **Componente II: Activar. Desarrollar PYME dirigidas por mujeres que se encuentren en etapas tempranas de crecimiento para promover un mayor acceso a cadenas de valor.** (Aporte de BID Lab: US\$500.000, aporte de We-Fi: US\$2.678.297). Gracias a este componente, las mujeres que están comenzando su actividad empresarial podrán recibir capacitación y otros recursos que les servirán para crear su empresa, teniendo en cuenta las oportunidades de mercado identificadas en el componente **Aspirar** en lo que respecta a la integración estratégica en cadenas de valor, e incrementar sus habilidades digitales para adaptarse mejor a un mercado pospandémico.
- 2.20 El principal canal de We3A para impartir cursos sobre habilidades empresariales a nuevas y prometedoras empresarias será DreamBuilder, un innovador programa de capacitación en línea para mujeres emprendedoras que ofrece más de 25 horas de instrucción y al que puede accederse desde una computadora y otros dispositivos digitales (también existe una versión sin necesidad de acceso a internet para las zonas que no tengan conexión a la red). Este programa utiliza juegos y actividades interesantes, además de una telenovela, para mantener la participación del estudiante a largo plazo, lo que redundará en tasas de finalización más elevadas. Los videos incorporan además la realidad diaria de las mujeres, que deben conciliar la vida familiar y laboral, y da orientaciones sobre cómo hacerlo. DreamBuilder incorpora también un innovador asistente informático de plan de negocios, que permite a las estudiantes crear un plan de negocios completo mientras realizan los cursos. Así, las mujeres finalizan el programa con un borrador de su plan de negocios, lo cual es difícil de obtener en otros programas. Ese plan de negocios le servirá al socio local que implementa el programa como herramienta para seguir

trabajando con la PYME dirigida por mujeres e intentar conseguir financiamiento. We3A aprovechará DreamBuilder para ofrecer a las participantes otros dos cursos en línea de nivel avanzado, a saber: un curso ya desarrollado sobre cómo acceder a capital titulado “*Financing Your Dream*” (Financia tu sueño) y un nuevo curso sobre cómo acceder a cadenas de valor, que se preparará para este proyecto. En ambos programas, el asistente informático incorporado genera un plan de acción específico para cada estudiante al final del curso. Con ese documento, la estudiante podrá tener una idea clara y practicable del camino que habrá de emprender una vez finalizada la capacitación, lo que servirá para asegurar que se está aplicando lo aprendido en la capacitación.

- 2.21 En el marco de We3A, se forjarán alianzas con centros de negocios locales en cada uno de los países para invitar a PYME dirigidas por mujeres a que se suscriban a DreamBuilder, así como para gestionar otros eventos y cursos de capacitación específicos (por ejemplo, sobre habilidades digitales y cómo adaptarse a un mercado pospandémico). También se entablará una alianza con el programa AWE de la Oficina de Asuntos Educativos y Culturales del Departamento de Estado de los Estados Unidos y se trabajará con los siete centros de negocios que ya utilizan la herramienta DreamBuilder. Además, se seleccionará y capacitará al menos un nuevo centro de negocios en cada país para que imparta capacitación a través de DreamBuilder y otros métodos. En Guyana, el Grupo BID colaborará con la Cámara de Comercio e Industria de Mujeres de Guyana (WCCIG). Gracias a los materiales de promoción de DreamBuilder y las prácticas óptimas identificadas durante los 10 años en que ha funcionado el programa de capacitación en línea se logrará inscribir en el programa el número de mujeres previsto. Se trabajará con los centros de negocios locales para determinar si las solicitantes tienen el perfil adecuado para el aprovechamiento del programa (competencias, etapa de la empresa).
- 2.22 Una vez que las beneficiarias hayan culminado los cursos de DreamBuilder, los centros de negocios locales también facilitarán el acceso a una serie de talleres y seminarios virtuales para las PYME dirigidas por mujeres. Algunos de los temas que abarcarán los talleres son (i) cómo acceder a cadenas de valor estratégicas, (ii) cómo usar herramientas digitales para lograr la eficiencia en la organización, (iii) cómo acceder y conseguir capital y (iv) cómo generar resiliencia en un mercado pospandémico. Thunderbird, en colaboración con WEConnect International y otros posibles socios en el sector del conocimiento, desarrollarán estas sesiones de capacitación y trabajarán con centros de negocios locales para crear las condiciones necesarias para realizarlas.
- 2.23 WEConnect International¹⁵ organizará mesas redondas con partes interesadas de cada país (al menos 140) para educarlas sobre los beneficios de comprar en empresas dirigidas por mujeres y las prácticas óptimas para hacerlo. Para identificar a esas partes interesadas se aprovecharán los contactos que ya poseen WEConnect y Thunderbird, además de las redes de contacto locales del BID. También se identificarán los principales compradores y empresas de la región y se los invitará a participar en mesas redondas. Para los compradores, WEConnect

¹⁵ [WEConnect International](#) es una red mundial que conecta a empresas cuyas propietarias son mujeres con compradores calificados de todo el mundo.

impartirá sesiones de capacitación de nivel avanzado sobre cómo realizar adquisiciones a PYME dirigidas por mujeres. Se animará a las empresas que participan en el componente **Activar** a tomar parte en el proceso de autoinscripción de WEConnect para que puedan acceder a su red mundial en línea y así puedan registrarse formalmente como PYME dirigidas por mujeres¹⁶.

- 2.24 A través del programa We3A, BID Invest puede llegar a prestar entre US\$5 millones y US\$10 millones a instituciones financieras locales para que estas a su vez, con esos recursos, puedan ampliar su apoyo a las PYME dirigidas por mujeres. El financiamiento de BID Invest estará condicionado a que las instituciones financieras cumplan los términos y condiciones de BID Invest en materia de gobernanza corporativa y debida diligencia, entre otros requisitos. Mediante el apoyo al proyecto We3A, BID Invest prevé identificar oportunidades de financiamiento a PYMES de mujeres con potencial exportador o con posibilidades de posicionarse en cadenas de valor nacionales e internacionales. Se reservará una parte de los fondos para organizar un concurso de presentación de ideas empresariales en centros de negocios locales para que las mujeres que apenas están ingresado a cadenas de valor y que puedan no estar listas para recibir un préstamo tengan la oportunidad de ampliar sus oportunidades comerciales y de financiamiento.
- 2.25 En todas las actividades del componente **Activar** se prestará especial consideración a la recuperación y reactivación tras la COVID-19. Se reclutarán empresas que se hayan visto afectadas por la pandemia. En cuanto al contenido de los talleres de capacitación, se abordarán necesidades específicas de recuperación y cómo reconocer y buscar nuevas oportunidades de mercado tras la pandemia. Si fuera necesario, también se adaptarán a una modalidad de reuniones presenciales o virtuales.
- 2.26 **Los resultados previstos** para este subcomponente son los siguientes: al menos 6.400 mujeres inscritas en el programa de capacitación en línea de DreamBuilder (25-30 horas), con una tasa de finalización del 40% y un plan creado (2.560 mujeres); de esas 2.560 mujeres, el 35% (896) acusará un incremento de las ventas, el 25% (640) accederá a nuevo financiamiento, el 10% (256) contratará a nuevo personal (en total, 384 nuevos empleados contratados) y el 15% (384) registrará formalmente su empresa. Asimismo, se aumentará la capacidad de al menos siete centros de negocios locales para que puedan impartir capacitación de DreamBuilder. Se realizarán al menos 52 talleres/seminarios virtuales en centros de negocios locales sobre temas como integración estratégica en cadenas de valor, oportunidades de mercado tras la pandemia y cómo adquirir habilidades digitales y generar resiliencia. Se prevé que participen en estos talleres y seminarios unas 8.560 PYME dirigidas por mujeres, 3.072 de las cuales habrán mejorado sustancialmente sus habilidades digitales.
- 2.27 **Componente III: Acelerar. Apoyar a las PYME con gran potencial de crecimiento dirigidas por mujeres y ampliar aquellas pertenecientes a los**

¹⁶ Este componente se basa en la alianza establecida con WEConnect en el marco del programa WeForLAC del Grupo BID (financiado por la segunda ronda del programa We-Fi) que ofreció capacitación sobre cómo pueden las PYME dirigidas por mujeres acceder a oportunidades de adquisiciones en el sector público y privado.

sectores de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas a escala regional e internacional (Acelerar). (Aporte de BID Lab: US\$0; aporte de We-Fi: US\$2.898.645). Se buscará incluir en este componente a al menos 160 PYME dirigidas por mujeres que se hayan inscrito en el programa de aceleración, dotado de 96 horas de capacitación durante seis meses.

- 2.28 Para las PYME dirigidas por mujeres en cadenas de valor, este componente incluirá un programa virtual de aceleración en grupo con una duración de seis meses. We3A reunirá a seis cohortes de mujeres de los distintos países beneficiarios. En el reclutamiento de las participantes en los programas de aceleración (i) se aprovecharán las redes ya establecidas y desarrolladas por el programa Acelerador WEAmericas¹⁷ de Thunderbird, (ii) se contactará a egresadas de los cursos de DreamBuilder por medio de la plataforma en línea, (iii) se trabajará con centros de negocios locales para promocionar las oportunidades, (iv) se contactará a egresadas de los programas AWE y Young Leaders of the Americas y (v) se organizarán sesiones informativas en centros de negocios locales.
- 2.29 Cuatro de estos programas se dictarán en español y cada uno de ellos incluirá 30 mujeres de seis países de habla hispana. Los otros dos programas se impartirán en inglés a dos grupos de 20 mujeres de Guyana. La capacitación se centrará en lograr acceso a cadenas de valor corporativas, obtener capital para crecer, desarrollar habilidades digitales, aprender a ser resiliente, reconstruirse después de la pandemia e identificar nuevas oportunidades de negocios. Durante los seis meses que dura el programa, las mujeres se prepararán para presentar sus empresas a un panel de instituciones financieras, inversionistas y agentes de adquisiciones. El 50% de las plazas de los programas de aceleración se adjudicará a mujeres de Guyana, Honduras y Nicaragua.
- 2.30 A juzgar por otro programa similar implementado por Thunderbird en estos países, a través del programa Acelerador WEAmericas del Departamento de Estado de los Estados Unidos, se estima que será posible encontrar un número suficiente de mujeres en cada país para estos programas de aceleración. Asimismo, se promocionará entre las egresadas del programa Young Leaders of the Americas, el programa AWE y otros de la región. Aunque no se prevé que sea una dificultad, en caso de que no se pueda encontrar un número suficiente de mujeres en un determinado país, las plazas se llenarán con mujeres de los demás países que participan en el proyecto, y se procurará compensar ese desequilibrio en las cohortes posteriores. El proyecto tratará además de que la mitad de las participantes proceda de países elegibles para recibir asistencia de la Asociación Internacional de Fomento (AIF) y la otra mitad de países no elegibles.
- 2.31 Cuando las seis cohortes hayan finalizado el programa, se invitará a todas las egresadas de anteriores ediciones a que asistan a una conferencia de cierre donde

¹⁷ Programa financiado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos que está siendo operado por Thunderbird, socio del programa, en Centroamérica. El programa Acelerador WEAmericas concluyó en septiembre de 2020 tras cuatro años ininterrumpidos, pero dejó como legado el contenido de sus cursos, su diseño y una red de inversionistas, expertos y exalumnos que We3A puede aprovechar.

toda la comunidad podrá recibir capacitación de nivel avanzado y crear redes de contacto.

- 2.32 Durante el proceso de reclutamiento y selección para los programas de aceleración, se intentará especialmente identificar a mujeres que se hayan visto afectadas negativamente por la pandemia de COVID-19. Esto se evaluará mediante el proceso de solicitud y entrevista. El contenido de los cursos se preparará teniendo en cuenta las habilidades específicas que necesitarán las mujeres para ingresar o reingresar a cadenas de valor en el mundo pospandémico. Ello implica reentablar la relación con antiguos clientes, restablecer la confianza, crear nuevas estrategias de recursos humanos, identificar nuevas oportunidades de mercado, elaborar planes de contingencia para futuras disrupciones de envergadura, desarrollar habilidades digitales y generar resiliencia.
- 2.33 Se alentará a todas las participantes de Acelerar a que se inscriban en la plataforma de autoregistro de WEConnect. Además, al menos 29 de un máximo de 85 PYME dirigidas por mujeres que finalicen el componente Acelerar podrán recibir una certificación de WEConnect, sin costo para las beneficiarias. La certificación es un proceso intensivo en el que se documenta que al menos un 51% de la empresa es propiedad o está operada por mujeres. WEConnect también establecerá el contacto entre PYME dirigidas por mujeres ya establecidas que estén en condiciones de expandirse y compradores locales.
- 2.34 Las participantes podrán tener la posibilidad de acceder a capital a través del programa de inclusión financiera de BID Invest. A través del proyecto We3A, BID Invest podría asociarse con instituciones financieras locales para que estas a su vez utilicen los recursos facilitados para ampliar su apoyo a las PYME dirigidas por mujeres. El financiamiento de BID Invest estará condicionado a que las instituciones financieras cumplan los términos y condiciones de BID Invest en materia de gobernanza corporativa y debida diligencia, entre otros requisitos. Mediante el apoyo al proyecto We3A, BID Invest prevé identificar oportunidades de financiamiento a PYMES de mujeres con potencial exportador o con posibilidades de posicionarse en cadenas de valor nacionales e internacionales.
- 2.35 **Los resultados previstos** incluyen al menos 160 mujeres inscritas en el programa de aceleración de seis meses, de las cuales el 80% (128 mujeres) egresará del programa; de las que egresen, 64 PYME dirigidas por mujeres tendrán un aumento de las ventas, 26 de ellas aumentarán su plantilla, (lo que equivale a 102 nuevos empleados contratados) y 40 PYME accederán a nuevo capital. Estos datos se obtendrán mediante entrevistas y encuestas realizadas a las participantes. Asimismo, se pretende inscribir a todas las mujeres egresadas del programa en la plataforma WEConnect International, y al menos el 18% (29) de ellas obtendrá la certificación de PYME dirigida por mujeres.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.36 Los indicadores clave de resultados del proyecto figuran en la Matriz de Resultados del Anexo I.

- 2.37 BID Lab ha definido los indicadores y fuentes de datos pertinentes para la matriz de resultados de la operación en el Sistema de Seguimiento y Presentación de Informes de Cooperación Técnica (TCM) en Convergencia, e informará anualmente hasta que se cierre la operación registrando en la sección de Conclusiones y Recomendaciones del TCM los principales factores que afectan el avance y los resultados de la operación. La matriz de resultados incluye valores de referencia y metas para cada indicador y se le dará seguimiento durante toda la ejecución del proyecto.
- 2.38 **Sistema de seguimiento y recopilación de datos.** La matriz de resultados que se presenta en la Sección VI servirá de orientación para los esfuerzos de seguimiento y recopilación de datos del proyecto We3A. En el Cuadro 7 se resumen las fechas previstas y los hitos clave. Para asegurar la coherencia en la recopilación de los datos y la capacidad de comparar indicadores entre los distintos proyectos, se contratarán especialistas en materia de seguimiento para que respalden un sistema de seguimiento de todo el proyecto mediante las siguientes actividades: (i) horas de consultoría para el seguimiento, evaluación y elaboración de informes sobre la cartera de We3A, (ii) creación de capacidad y apoyo técnico para los organismos ejecutores y clientes locales y (iii) ingreso de los datos e información sobre el avance del programa para facilitar la compilación y la generación de informes sobre los resultados. De conformidad con el Marco de Efectividad en el Desarrollo del Grupo BID, se definirán indicadores y fuentes de datos pertinentes durante el diseño de las operaciones de inversión directa, que se incluirán en la matriz de resultados de cada proyecto de inversión. La matriz de resultados incluye valores de referencia y metas para cada indicador, a los que se dará seguimiento durante toda la implementación del proyecto. En función de la matriz de resultados se elaborará un informe de terminación del proyecto en el que se subrayarán las principales lecciones aprendidas y los logros. Para las actividades de asistencia técnica no vinculadas directamente con una operación de inversión, el equipo de proyecto solicitará una rendición de cuentas anual pormenorizada a todas las organizaciones, incluidas Thunderbird, WEConnect y los centros de negocios, incubadoras, desarrolladores de empresas y aceleradoras para hacer un seguimiento de los indicadores pertinentes.
- 2.39 A lo largo del programa se podrá recabar diversa información que permitirá hacer un seguimiento y evaluar los resultados del proyecto. Los socios ejecutores, Thunderbird y WEConnect, recabarán información demográfica y datos sobre el desempeño de las empresas (cambios en las ventas o el número de empleados, creación de una nueva empresa, etc.), cambios en el comportamiento (se comienza a autoabonar un sueldo o controlar las ventas y los gastos, se solicita un préstamo, se encuentra un mentor) y cambios en la confianza. También se realizará una encuesta semestral a las PYME dirigidas por mujeres para medir el crecimiento. De común acuerdo con los clientes y con el apoyo de los consultores encargados del seguimiento, se recopilará información durante los 12 meses siguientes al término de la implementación del programa para determinar la incidencia en la generación de empleo y las utilidades. A nivel agregado, y dado el nivel de detalle del proceso de recopilación de datos, se podrán desagregar los indicadores por país, zona urbana/rural, sector económico y tamaño de la empresa.

- 2.40 **Gestión de conocimiento.** La información obtenida en el marco del proyecto se compilará y sistematizará en un producto de gestión del conocimiento que presentará las historias de las PYME dirigidas por mujeres participantes, sus experiencias y las lecciones aprendidas. En consonancia con la naturaleza claramente digital del proyecto, este producto de conocimiento tendrá múltiples componentes en línea, lo que asegurará que la información esté disponible, perdure en el tiempo y pueda compartirse. Las evaluaciones del ecosistema y el grado de afectación de la pandemia de COVID-19 que se realicen en el marco del proyecto se compartirán con las Representaciones del BID y los socios locales, durante y después del proyecto, para aprovechar al máximo su uso. Asimismo, se elaborará un estudio final que recoja las prácticas óptimas. En coordinación con socios locales e internacionales, se organizará un evento final para compartir las experiencias y fortalecer el impacto del proyecto y la posibilidad de reproducir su formato y metodologías. Este evento final tendrá además una modalidad virtual para hacerlo más inclusivo y ampliar su alcance. También quedará grabado para poder verlo después del día en que se celebre.
- 2.41 **Evaluación del programa.** Se llevará a cabo una evaluación global para comprender mejor y difundir ampliamente los impactos del programa We3A. Se realizarán también otros estudios y evaluaciones para determinar, documentar y difundir los diferentes efectos de los fondos We-Fi. En primer lugar, se realizarán estudios rigurosos no causales, tanto cuantitativos como cualitativos (por ejemplo, estudios de caso, grupos de discusión, entrevistas semiestructuradas, encuestas a las beneficiarias antes y después del proyecto), para obtener datos en ámbitos innovadores en los que el reducido tamaño de muestra o la imposibilidad de crear un grupo de control creíble impida un enfoque causal más riguroso. Cabría aplicar técnicas de evaluación experimentales o cuasiexperimentales cuando las muestras sean de un tamaño lo suficientemente grande (número de beneficiarias), se habilite la recopilación de datos a través de plataformas para reducir costos y exista una posibilidad clara de identificar una relación causal. Se enumeran a continuación algunas de las preguntas que, en general, se habrá de responder en las evaluaciones y los estudios que se realicen durante la implementación de esta operación de cooperación técnica: (i) ¿cuál es el efecto de los programas de capacitación y apoyo en la integración de PYME dirigidas por mujeres en cadenas de valor? ¿Hay aspectos específicos del contenido de la capacitación que sean más pertinentes para respaldar esta integración? (ii) ¿Cuáles son los desafíos y las oportunidades de incorporar la diversidad en las fuentes de suministro y la inversión con perspectiva de género en las empresas? (iii) ¿Cómo facilita la certificación el acceso de las PYME dirigidas por mujeres a los mercados? (iv) ¿Cómo influyen las campañas específicas en la percepción y las decisiones de las empresarias, entre otros aspectos? El equipo de proyecto, con el apoyo de las divisiones técnicas competentes del Grupo BID, se encargará del establecimiento de la prioridad y la ejecución de los estudios¹⁸.

¹⁸ La División de Efectividad en el Desarrollo de BID Invest brindará apoyo en este ámbito en el marco de un acuerdo de nivel de servicio.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 La operación de cooperación técnica es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional del BID y responde a su Política Operativa sobre Igualdad de Género en el Desarrollo, que vela por promover una mayor igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Esta operación de cooperación técnica también es acorde con el Marco de Resultados Corporativos. Más concretamente, está alineada con los indicadores que miden los beneficios para las mujeres de las iniciativas de empoderamiento económico y con un indicador que mide el número de proyectos que apoyan la igualdad de género. El proyecto está directamente relacionado con el objetivo de apoyar la expansión de nuevas y mejores PYME al facilitar un mayor uso de la tecnología, con el objetivo último de estabilizar el cambio climático. También está concebido para mejorar factores relacionados con el cambio climático y la sostenibilidad ambiental, tema transversal definido en la Actualización de la Estrategia Institucional 2016-2019. Con el proyecto se busca contribuir a dos de los tres principales desafíos de desarrollo de la región: (i) exclusión social y desigualdad y (ii) bajo nivel de productividad e innovación. El proyecto también es congruente con los temas transversales del Grupo BID de promover la igualdad de género y la diversidad, con el Plan de Acción de Género del BID y con la política de apoyo a los países pequeños y vulnerables. El proyecto está alineado con el Plan de Acción de Género de BID Lab al empoderar a las mujeres en el ámbito empresarial y aprovechar su capacidad para liderar, innovar e impulsar el crecimiento de las empresas. BID Lab y los socios del proyecto también buscarán sinergias y coordinarán con el programa de BID Lab “Creciendo Juntas en las Américas”.
- 3.2 El proyecto se ajusta también a las estrategias de país del Grupo BID con los siete países participantes, incluida la Estrategia de País con Guatemala 2017-2020, la Estrategia de País con Nicaragua 2012-2017 y la Estrategia de País con Ecuador 2018-2021, cuyos objetivos estratégicos incluyen, entre otros, promover la inclusión de género, el diálogo sobre desarrollo rural y cadenas de valor, reducir la pobreza de la población rural dedicada a la agricultura e impulsar su adaptación al cambio climático y fomentar la aplicación de prácticas agrícolas sostenibles desde el punto de vista ambiental.
- 3.3 **Estrategia Institucional del Grupo BID.** El Grupo BID ha apoyado proyectos que han ayudado a la región a avanzar en los desafíos que plantea la revolución tecnológica y digital y alcanzar su potencial como motor de la innovación. En este sentido, el programa es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020: Una Alianza con América Latina y el Caribe para Seguir Mejorando Vidas (documento AB-3008) y el Marco de Resultados Corporativos 2016-2019 (documento GN-2727-6), pues está alineado directamente con el desafío de desarrollar la “productividad e innovación” al mantener la inversión y la innovación en empresas emergentes y contribuir al objetivo de ofrecer ecosistemas adecuados de conocimiento e innovación que propicien la creación de nuevas PYME más sofisticadas y lograr que la invención sea el motor del crecimiento.

B. Alineación con las estrategias de país.

- 3.4 Por otro lado, este proyecto está alineado con las estrategias de país con los países participantes al contribuir al objetivo de (i) aumentar el acceso de PYME a financiamiento y reducir la brecha financiera que enfrentan las empresarias al intentar obtener capital y (ii) impulsar la creación de nuevos modelos empresariales que creen productos y servicios más eficientes e inclusivos como resultado del uso de tecnologías, lo cual redundará en beneficio de las PYME.
- 3.4.1 **Costa Rica** ([documento GN-2977](#)): Alineación con el ámbito prioritario de “mejora de la productividad y reducción de las brechas productivas”, en particular con las acciones tendientes a aumentar la intermediación de recursos financieros para una inversión productiva, fomentar nuevos modelos de negocios que creen productos y servicios más eficientes e inclusivos basados en el uso de tecnologías digitales (tecnofinanzas), lo cual redundará en beneficio de las PYME y de los segmentos más subatendidos.
- 3.4.2 **El Salvador** ([documento GN-2828](#)): Alineación con los temas transversales de “empoderamiento de la mujer e igualdad de género en la de educación” y “desarrollo productivo, con énfasis en la inclusión financiera y el clima de negocios”.
- 3.4.3 **Guatemala** ([documento GN-2899](#)): Alineación con el ámbito prioritario de “desarrollo del sector privado”, en especial con intervenciones para aumentar el acceso de las MIPYME a financiamiento, a través de empresas ancla o instituciones financieras, y también para promover iniciativas de cadenas de valor, acceso al crédito, empresariado y productividad.
- 3.4.4 **Guyana** ([documento GN-2905](#)): Alineación con el ámbito prioritario de “mejora del clima de negocios” y, específicamente, con el objetivo estratégico de apoyar el clima de negocios fomentando el acceso a financiamiento.
- 3.4.5 **Honduras** ([documento GN-2944](#)): Alineación con el ámbito prioritario de “expansión de oportunidades productivas sostenibles” (relacionado con un mayor acceso de las PYME a capital), así como los temas transversales de (i) empoderamiento de la mujer y diversidad y (ii) innovación y uso de nuevas tecnologías para que las intervenciones sean más pertinentes y eficientes.
- 3.4.6 **Nicaragua** ([documento GN-2683](#)): Alineación con el diálogo sobre desarrollo rural y cadenas de valor y el tema transversal de género y diversidad.
- 3.4.7 **Ecuador** ([documento GN-2924](#)): Alineación con el ámbito prioritario de “acceso a financiamiento” para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) e inclusión financiera con un enfoque de género.

- 3.5 El proyecto complementa los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, centrados en alcanzar la resiliencia económica, manteniendo servicios sociales fuertes y derechos básicos. Asimismo, está alineado con el objetivo de igualdad de género (ODS 5), en especial en lo que se refiere a hacer un mayor uso de tecnología innovadora y tecnología de la información y las comunicaciones para promover la inclusión y el empoderamiento de las mujeres. En particular, el proyecto está alineado con el ODS 5.5, “[a]segurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública”, y el ODS 5.b, “[m]ejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres”. El proyecto complementa también el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al apoyar el emprendimiento y la innovación (ODS 8.3), y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades), al potenciar y promover la inclusión social y económica de las PYME dirigidas por mujeres (ODS 10.2).

C. Ampliación de escala

- 3.6 Para aumentar el potencial de esta intervención y amplificar su impacto general, se conformará una sólida coalición de socios estratégicos para que coordinen y ejecuten el proyecto We3A, que en su mayoría provendrán del sector privado, como grandes empresas multinacionales, pero en algunos casos también del sector público, como ministerios. Esto aportará a la coalición conocimientos sólidos de expertos en la materia, además de resultados comprobados en el apoyo a empresarias, tanto en el ámbito local como regional de los países beneficiarios.
- 3.7 La ampliación de escala se logrará de tres maneras, a saber: (i) se pondrá a disposición el programa DreamBuilder en forma gratuita en todo el mundo. En el marco del proyecto We3A, se invertirá en el desarrollo de un nuevo módulo de DreamBuilder, en inglés y español, que Thunderbird y los propietarios de DreamBuilder (Freeport-McMoRan Inc.) pondrán a disposición en toda la plataforma. Este nuevo curso estará disponible en toda América Latina por tiempo indefinido. DreamBuilder tiene, en promedio, 15.000 usuarios por año. También estará disponible para las socias del programa AWE, ofrecido por el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Mientras dure el proyecto, se prevé que al menos 10.000 mujeres más podrán acceder al curso sobre cadenas de valor desarrollado por We3A. Una vez finalizado el proyecto, se estima que otras 5.000 personas al año podrán acceder al curso. Se informará continuamente a los socios del programa AWE, Thunderbird y otros socios locales del BID sobre la disponibilidad del programa. (ii) Se potenciará la capacidad de los centros de negocios locales para dictar nuevos cursos de capacitación. Estos centros podrán acceder en cualquier momento a ese material, además de a videos del componente Aspirar, que podrán utilizar en el futuro, tras la finalización del programa. Asimismo, los centros habrán entablado nuevas relaciones con compradores locales que seguirán beneficiando a las mujeres que apoyen en el futuro. Incluso después de finalizado el proyecto, los centros de negocios locales podrán seguir utilizando los talleres y la plataforma DreamBuilder para capacitar a PYME dirigidas por mujeres. (iii) Se forjarán alianzas con otras grandes organizaciones para compartir recursos y lecciones aprendidas sobre el proyecto mediante un informe elaborado tras la finalización del programa.

Esto permitirá ampliar el alcance de los materiales creados y los conocimientos adquiridos en el marco del proyecto.

- 3.8 Hay un gran potencial para una ampliación liderada por el sector privado. MasterCard ya manifestado su interés en explorar qué recursos puede contribuir al proyecto, lo que incluye servicios financieros adicionales y acceso a productos financieros que aún no están contemplados en el proyecto. Durante todo el proyecto se seguirán estudiando otras posibles alianzas con el sector privado. Por otro lado, We3A demostrará que invertir en la participación de mujeres en la cadena de suministro es un buen negocio. Al documentar y compartir estos resultados, se alentará a que otras empresas en el futuro consideren incluir más mujeres en sus cadenas de valor.
- 3.9 Se compartirán los aprendizajes del proyecto con diversas partes interesadas mediante un informe elaborado tras la finalización del programa. Se publicarán y compartirán las lecciones aprendidas con distintos sectores por medio de varios canales de comunicación. Muchas empresas enfrentan dificultades relacionadas con la resiliencia y la integración en cadenas de valor, y si este proyecto puede demostrar que una solución posible reside en una mayor participación de la mujer, otras empresas se sumarán.

D. Riesgos institucionales y del proyecto (véase el cuadro sobre riesgo y mitigación en el Anexo IV)

- 3.10 **Riesgos externos del proyecto.** Posibles riesgos externos fuera del control del proyecto son los desastres naturales como huracanes, terremotos, plagas y pestes que afecten los cultivos, sequías e inundaciones. Todos estos factores de riesgo inciden en la cantidad y la calidad de los productos que producen las PYME dirigidas por mujeres.
- 3.11 **Riesgos institucionales.** Fluctuaciones del precio de los productos, materias primas y otros insumos constituyen riesgos potenciales para el desempeño comercial de las empresas participantes. Estos riesgos podrán mitigarse si se mejora y estabiliza la calidad y la productividad de las empresas al incluir a mujeres en actividades productivas y en la toma de decisiones.
- 3.12 Existen otros riesgos sociales potenciales vinculados con este proyecto, como el aumento de la violencia de género y la violencia doméstica a raíz del empoderamiento de la mujer. Se trata de un aspecto al que todos los socios del proyecto han manifestado prestar considerable atención y al que se dedicará toda la pericia interna y externa disponible para realizar actividades de mitigación del riesgo y evitar este tipo de efectos colaterales tan indeseados como devastadores.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El costo total del proyecto será de US\$8.039.317, de los cuales BID Lab aportará US\$1.000.000 (12%) y We-Fi US\$7.039.317 (88%). El objetivo del proyecto es abordar las limitaciones financieras y no financieras que deben afrontar las empresarias y las PYME propiedad o a cargo de mujeres. We-Fi es una alianza

colaborativa auspiciada por el Grupo Banco Mundial e integrada por 14 gobiernos, ocho bancos multilaterales de desarrollo y otras partes interesadas del sector privado. El Grupo Banco Mundial actúa como administrador fiduciario de los recursos de esta alianza. El instrumento financiero será una operación de financiamiento no reembolsable.

- 4.2 En julio de 2020, el Grupo BID presentó a We-Fi una propuesta de solicitud de fondos para financiar el proyecto “Aspirar, Activar y Acelerar para empresarias” (We3A). Se aprobó un total de US\$14.715.756, que ejecutará BID Lab y el BID (INE/INE), y que incluye US\$7.039.317 para las actividades propuestas en este documento, cuya ejecución estará a cargo de BID Lab. Este documento es acorde con la propuesta aprobada para el proyecto We3A y se complementa con el proyecto **RG-O1692/RG-T3833**, en el que se describen las actividades del proyecto We3A para las PYME dirigidas por mujeres de los sectores de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas.

Categorías del proyecto	BID Lab (US\$)	We-Fi (US\$)	Total (US\$)
Componente 1: Aspirar	500.000	1.194.882	1.694.882
Componente 2: Activar	500.000	2.678.297	3.178.297
Componente 3: Acelerar	-	2.898.645	2.898.645
Evaluación	-	267.493	267.493
Total	1.000.000	7.039.317	8.039.317
% de financiamiento	12%	88%	100 %

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Arizona State University, con sede en el estado de Arizona (Estados Unidos), es el principal organismo ejecutor del proyecto y suscribirá el acuerdo de cooperación técnica con BID Lab. Thunderbird School of Global Management (Thunderbird), unidad parte de Arizona State University Knowledge Enterprise, se encargará de gestionar y ejecutar el proyecto, capacitar a los centros de negocios y organizar los programas de aceleración con entidades locales, contratadas por BID Lab, como cámaras de comercio y otros centros empresariales; BID Lab y los especialistas de país de BID Lab coordinarán y supervisarán las actividades. Thunderbird desarrollará también la capacitación sobre cadenas de valor y otorgará acceso a su programa en DreamBuilder. Se seleccionó a Thunderbird debido a su probada pericia en el desarrollo de programas de empresariado para mujeres en la región, la experiencia anterior en otros proyectos del BID y por haber sido seleccionada por la Oficina de Asuntos Culturales y Educativos del Departamento de Estado de los Estados Unidos para llevar adelante la capacitación en la Academia para Mujeres Emprendedoras. Thunderbird ha impartido formación empresarial a más de 185.000 empresarias en más de 110 países.
- 5.2 En el componente Activar de We3A se ofrecerán los cursos y la plataforma DreamBuilder de Thunderbird. DreamBuilder fue desarrollado e implementado en

- todo el mundo por Thunderbird. La elaboración del programa de capacitación de más de 25 horas se financió íntegramente con recursos de Freeport-McMoRan Inc. Se invirtieron más de US\$11 millones para desarrollar el programa de 12 cursos en español, el programa de 13 cursos en inglés, versiones sin conexión a internet en ambos idiomas, un módulo independiente sobre acceso a capital y una serie de herramientas para la implementación y promoción, además de recursos de apoyo. Thunderbird otorgará a We3A acceso a todos estos recursos de forma gratuita, como contribución al proyecto. DreamBuilder se concibió inicialmente para el público latinoamericano y luego se desarrolló en inglés. Es un componente fundamental del proyecto We3A. Thunderbird tiene una alianza con la Academia para Mujeres Emprendedoras, que está presente en los siete países beneficiarios del proyecto We3A. Por tal motivo, se aprovechará esa presencia local para implementar con rapidez el proyecto en los centros de negocios de AWE en la región. Se buscará e invitará a participar a otros centros de negocios locales en cada uno de los países. Thunderbird desarrollará la capacidad de estos centros para que puedan ofrecer la plataforma DreamBuilder y otras modalidades de capacitación.
- 5.3 Para el componente Acelerar, Thunderbird aprovechará los cursos, las prácticas óptimas y las redes de contacto creadas en Centroamérica a través de su participación en el programa Acelerador WEAmericas, un proyecto de US\$2,3 millones que ejecutó para el Departamento de Estado de los Estados Unidos. Este programa de cuatro años finaliza en la primavera de 2021, momento ideal para reclutar y conectar a sus egresadas de la región con las beneficiarias del proyecto We3A.
- 5.4 El Grupo BID ya ha trabajado con Thunderbird en la iniciativa a gran escala denominada “Fortalecimiento de la Capacidad Empresarial de la Mujer en Perú”, además de otros proyectos. A través de sus programas y alianzas anteriores, Thunderbird ha forjado lazos con diversas organizaciones locales de América Latina y el Caribe y ha potenciado la capacidad de entidades como centros de negocios y otros proveedores de servicios del ámbito local. Thunderbird ha diseñado y administrado el programa Acelerador WEAmericas en Centroamérica durante los últimos cuatro años. El proyecto para mujeres emprendedoras creó una red de organizaciones e inversionistas locales en la región que servirán para captar participantes y facilitar acceso a recursos a las mujeres. Para el componente Acelerar del proyecto We3A se proveerán los cursos y las prácticas óptimas de WEAmericas. Por último, se convocará a la red de egresadas de WEAmericas para que ayuden con la captación y la mentoría y aporten sus conocimientos especializados.
- 5.5 Thunderbird subcontratará a WEConnect para que contribuya con sus extensas redes de contactos con organizaciones y empresas locales en América Latina y el Caribe, así como con su reconocida capacidad para conectar a las empresas con las cadenas de valor y fortalecer su crecimiento y viabilidad. Se seleccionó a WEConnect para este proyecto debido a su pericia, ampliamente reconocida, en la asistencia a PYME dirigidas por mujeres a ingresar en cadenas de valor de todo el mundo. WEConnect trabaja con más de 100 grandes compradores a nivel mundial con un poder de compra anual de más de US\$1 billón. Apoya a mujeres

emprendedoras en más de 120 países y brinda capacitación y certificación local en 46 países. Actualmente está participando en el último proyecto del Grupo BID adjudicado por We-Fi y es socio de Thunderbird en el programa Acelerador WEAmericas.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.6 Thunderbird establecerá una unidad de ejecución y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y gestionar los recursos con eficacia y eficiencia. Thunderbird también se encargará de redactar los informes de situación sobre la ejecución del proyecto. Tendrá un gerente de proyecto con dedicación exclusiva que supervisará las actividades y los resultados de cada país y remitirá la información necesaria al equipo de proyecto de BID Lab para cumplimentar el informe anual del proyecto en el TCM, antes de la fecha de cierre anual requerida. El gerente de proyecto coordinará con la red de socios locales contratados por el BID para asegurar que se desarrolle la capacidad de estas organizaciones y se entreguen los productos previstos en el proyecto. El gerente de proyecto también supervisará el trabajo subcontratado con WEConnect y Bluedrop Performance Learning. Thunderbird contará con un coordinador regional que también proporcionará capacitación y apoyo sobre el terreno a los socios locales. Un diseñador académico en Thunderbird trabajará para el gerente de proyecto y será responsable de asegurar que los nuevos elementos del currículo sean diseñados, probados y aplicados. El equipo ejecutivo de Thunderbird for Good prestará apoyo adicional al proyecto.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar de BID Lab sobre desembolso por resultados y a las políticas sobre adquisiciones y contrataciones y gestión financiera aplicables al sector privado, en consonancia con las disposiciones de las Directrices de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (documento OP-273-12), del 12 de junio de 2019, y lo que se especifica en la Guía de la Administración sobre Hitos y Supervisión Financiera de Operaciones de Cooperación Técnica de BID Lab y el PES. El nivel de riesgo según la Evaluación de la Integridad y la Capacidad Institucional fue bajo, lo que demuestra que la unidad de control tiene un sistema de gestión financiera aceptable para BID Lab, y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para presentar sus estados financieros institucionales al Banco. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de hitos, conforme a los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y BID Lab. El cumplimiento de hitos no exime al organismo ejecutor de la responsabilidad de alcanzar los resultados acordados.
- 6.2 A menos que el Banco determine otra cosa durante la ejecución, se aplicarán las políticas de organismo ejecutor para las adquisiciones y contrataciones. Se presentará anualmente, junto con el plan operativo anual, un plan de las adquisiciones y contrataciones necesarias para la ejecución del proyecto y el cumplimiento de los hitos. BID Lab revisará los aspectos técnicos de las

adquisiciones y contrataciones que, a su juicio, requieran modalidades ex ante, sobre todo aquellas que se consideren críticas.

- 6.3 El organismo ejecutor debe preparar y presentar al Banco sus estados financieros anuales. Con los recursos de su contribución, el Banco podrá revisar los estados financieros y hacer modificaciones al uso de los recursos aplicados al proyecto, verificando las prácticas financieras y de adquisiciones y contrataciones.

VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Divulgación de información.** El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** El organismo ejecutor tendrá los derechos sobre la propiedad intelectual de todos los trabajos que se produzcan y todos los resultados que se obtengan en el marco del proyecto. El organismo ejecutor concederá al Banco una licencia irrevocable, mundial, perpetua, libre de regalías y no exclusiva para usar, copiar, distribuir, reproducir, exhibir en público e interpretar toda propiedad intelectual derivada de la ejecución del proyecto, así como para crear obras derivadas. El Banco podrá conceder sublicencias a terceros sin necesidad de obtener autorizaciones o licencias del organismo ejecutor. El organismo ejecutor declarará y garantizará al Banco que la ejecución del proyecto no infringe ni infringirá derechos de terceros y debe hacer todo lo necesario para velar por que el Banco pueda ejercer los derechos que se establecen en el presente documento, sin limitación. El organismo ejecutor eximirá de responsabilidad e indemnizará al Banco, su personal, sublicenciatarios o consultores ante cualquier acción que pudiera incoarse en su contra en el ejercicio de los derechos concedidos al Banco mediante licencia. El Banco podrá difundir, reproducir y publicar cualquier información relacionada con el proyecto, e incluir con dicha información el nombre y el logotipo del organismo ejecutor.