

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
BID LAB

## **PERÚ, BRASIL, CHILE, Y MÉXICO**

### **TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON INCLUSIÓN EN AMÉRICA LATINA**

**(RG-T3510)**

#### **MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Elena Heredero (LAB/DIS) y Elizabeth Minaya, co-jefas (DIS/CPE), Carolina Carrasco (DIS/CCH), Melissa Sendic (DIS/CBR), Tatiana Virviescas (DIS/CME), Oscar Farfán (LAB/IEN), Gustavo Crespi (CTI/CPE), David Rosas (SCL/LMK), María Teresa Silva (SCL/LMK), Carolina Méndez (SCL/EDU), Irani Arráiz (DSP/DVF), Lorena Barrenechea Salazar (GCL/FOM) 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 RESUMEN EJECUTIVO

I.	EL PROBLEMA .....	1
	A. Descripción del problema .....	1
	B. Causas .....	2
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN .....	4
	A. Descripción del proyecto .....	4
	B. Beneficiarios del proyecto .....	10
	C. Resultados, impacto, seguimiento y evaluación del proyecto.....	10
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO.....	11
	A. Alineación con el Grupo BID .....	11
	B. Escalabilidad .....	13
	C. Riesgos del proyecto e institucionales.....	13
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO .....	14
V.	SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	15
	A. Descripción del ejecutor del proyecto.....	15
	B. Estructura y mecanismo de implementación .....	15
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	16
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	17

## **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 BID LAB**

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Diagnóstico de las Necesidades del organismo ejecutor (DNA)
Anexo VI	Plan de Adquisiciones
Anexo VII	Tabla de Hitos
Anexo VIII	Hoja de Términos Cooperación Técnica de Recuperación Contingente

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

CAF	Corporación Andina de Fomento
CTI	División de Competitividad Tecnología e Innovación del BID
GDI	División de Género y Diversidad
INEI	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
LGTBIQ	Lesbiana, Gay, Transexual, Bisexual, Intersexual, Queer
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
TI	Tecnologías de la información
WEF	World Economic Forum

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON INCLUSIÓN EN AMÉRICA LATINA**  
**RG-T3510**

La cuarta revolución industrial se caracteriza por la velocidad de los cambios y transformaciones profundas en las relaciones sociales y económicas. El BID llama a la adopción acelerada de las nuevas tecnologías como inteligencia artificial y la robótica “*un tsunami tecnológico*”. América Latina y el Caribe sigue rezagada frente a otras regiones en la adopción de estas nuevas tecnologías, siendo una de las barreras más determinantes la falta de capacidades y habilidades para dar respuesta a esta revolución tecnológica. Por un lado, hay poca conciencia de parte del sector empresarial de que la transformación digital supone cambios estructurales en la estrategia del negocio. Por otro lado, existe una clara brecha de habilidades de los trabajadores de las empresas en la región y una brecha aún mayor en el talento digital que además se caracteriza por su falta de enfoque de género y diversidad.

Laboratoria es un emprendimiento social pionero en la región por ser el primer bootcamp o escuela intensiva enfocada en habilidades digitales, dirigida a mujeres jóvenes de bajos ingresos. A través de la operación de BID Lab (ATN/ME-13849-PE) ejecutada entre 2015-2018, Laboratoria ha logrado formar a 1.000 mujeres en Perú, Chile, México y recientemente en Brasil y lanzarlas en carreras de programación, con ingresos que triplican su salario antes de entrar al programa. Si bien la operación del bootcamp para mujeres ha tenido excelentes resultados su alcance es todavía limitado y su modelo requiere de nuevos elementos para poder crecer de manera sostenible y tener una mayor huella en el mercado. Es así como en 2018 Laboratoria empieza a experimentar con una nueva línea de cursos corporativos en su sede en Lima, apoyando esta vez a directivos y empleados en su camino hacia la transformación digital.

Esta nueva operación busca agregar aspectos innovadores a un emprendimiento social que muestra tracción y genera un alto impacto social en la región, e incorpora mecanismos de sostenibilidad que le permitirán crecer por sí misma y tener un mayor potencial de escalabilidad. Esta operación propone impulsar el crecimiento de una economía digital competitiva e inclusiva que genere oportunidades para personas que hoy por hoy son una minoría en el sector tecnológico. El objetivo del proyecto es preparar a las empresas, especialmente PYME, para que avancen en sus procesos de transformación digital con un compromiso por la diversidad e inclusión, y abrir oportunidades laborales a mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y la comunidad LGTBIQ, en Perú, México, Chile y Brasil.

La innovación de esta operación reside en: el enfoque de diversidad e inclusión en los cursos corporativos, en el desarrollo de cursos de transformación digital para PYME, en el desarrollo de una nueva plataforma de colocación de talento diverso tanto para egresadas de Laboratoria como para egresadas de otros programas similares y en el uso de una cooperación de recuperación contingente para expandir la nueva línea de negocio de cursos corporativos de Laboratoria al resto de sus sedes, contribuyendo así a su sostenibilidad financiera.

El proyecto beneficiará directamente a 1.500 mujeres y personas de contextos subrepresentados en el sector tecnológico que tendrán acceso a oportunidades laborales de calidad en el sector digital (800 mujeres jóvenes de Laboratoria y el resto de los

programas similares de la región). Asimismo, beneficiará a 208 empresas, de las cuales al menos 130 serán PYMEs y a 1.820 trabajadores de estas empresas que serán formadas en liderazgo digital, metodologías de innovación, etc. Finalmente, se logrará formar una comunidad de trabajo en favor de la diversidad e inclusión impulsando el cambio en la región a través de compromisos y eventos públicos.

**PERÚ, MÉXICO, CHILE Y BRASIL**  
**TRANSFORMACIÓN DIGITAL CON INCLUSIÓN EN AMÉRICA LATINA**  
**(RG-T3510)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	PERÚ, BRASIL, CHILE, Y MÉXICO		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Laboratoria		
<b>Área de enfoque:</b>	Economía del Conocimiento		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	El proyecto contribuirá con la estrategia institucional del Grupo BID en el área del futuro del trabajo, promoviendo la adopción de nuevas mentalidades, culturas organizacionales, metodologías y tecnologías en las empresas de la región, así como la inclusión de talento diverso en los equipos de tecnologías de la información (TI). El proyecto genera sinergias con la División Social del Banco en las líneas de desarrollo equitativo y diverso, cierre de brechas de género en el sector de la tecnología, la Iniciativa de Paridad de Género (IPG), habilidades del siglo 21 y empleos del futuro y con el área de Competitividad Ciencia y Tecnología (CTI) que promueve los procesos de transformación digital de las PYMEs.		
<b>Beneficiarios del proyecto:</b>	El proyecto beneficiará directamente a 1.500 mujeres y personas de contextos subrepresentados en el sector de tecnología (jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ) que tendrán acceso a oportunidades laborales de calidad en la industria digital. Asimismo, beneficiará a 208 empresas de sectores diversos (al menos 130 PYMEs y 78 grandes empresas, rezagadas en sus procesos de transformación digital), y a más de 1.800 directivos y trabajadores de estas empresas.		
<b>Financiamiento:</b>	Total Cooperación Técnica No Reembolsable BID Lab:	US\$ 500.000	33%
	Total Cooperación Técnica con Recuperación Contingente BID Lab:	US\$ 250.000	17%
	<b>Total Contribución BID Lab:</b>	<b>US\$ 750.000</b>	<b>50%</b>
	<b>Total Contraparte:</b>	<b>US\$ 750.000</b>	<b>50%</b>
	<b>Presupuesto Total del Proyecto:</b>	<b>US\$ 1.500.000</b>	<b>100%</b>
<b>Periodo de ejecución y desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) La selección del coordinador del proyecto (ii) Presentación del primer POA Para el monto de US\$250.000 se utilizará un Financiamiento reembolsable para		



	<p>innovaciones en etapa temprana<sup>1</sup>, instrumentado en forma de una cooperación técnica de recuperación contingente. Este instrumento se usará para fortalecer la sostenibilidad financiera y escalabilidad de Laboratorio, además para desarrollar contenidos digitalizados para los cursos corporativos. Bajo esta figura Laboratorio estará sujeta a repagar el monto del instrumento únicamente si la iniciativa es exitosa y si se logra un nivel de “Viabilidad Comercial Mínima”. Se implementará un mecanismo de descuento por desempeño comercial y social, como incentivo, donde al ejecutor se le descontará 15% de los US\$250.000 por repago a tiempo. Los detalles están plasmados en el Anexo IV del proyecto.</p>
<b>Revisión de impacto medio ambiental y social:</b>	<p>Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.</p>

---

<sup>1</sup> Este instrumento forma parte de la oferta ampliada de productos del BID Lab presentada al Comité de Donantes (documento MIF/GN-209-3).

## I. EL PROBLEMA

### A. Descripción del problema

- 1.1 **Transformación digital, social y económica.** La cuarta revolución industrial, a diferencia de las anteriores, se caracteriza por la velocidad con la cual se están viviendo cambios y transformaciones profundas en las relaciones sociales y económicas. El BID llama la adopción acelerada de las nuevas tecnologías como inteligencia artificial y la robótica “un tsunami tecnológico”<sup>2</sup>. El World Economic Forum (WEF) reporta en un informe sobre *El Futuro del Trabajo* del 2018 que más del 80% de las empresas encuestadas planea invertir importantes recursos en innovaciones mayores como datos masivos, el internet de las cosas, o en servicios en la nube para el 2022. Sin embargo, existen diferencias enormes de productividad entre las empresas que han impulsado todos estos cambios, las que están en la frontera global en cuanto a la adopción de tecnologías digitales, y las empresas rezagadas en cuanto a adopción de las últimas tecnologías y prácticas de negocio. Parte del problema es que las empresas rezagadas muchas veces carecen de las capacidades requeridas. Efectivamente, el WEF indica que la cuarta revolución industrial va mucho más allá de la simple adopción de nuevas tecnologías y digitalización de los productos o servicios: la innovación se basa en el entendimiento profundo del usuario o consumidor final y esto obliga a las empresas a reexaminar la forma en que hacen negocios. Los líderes de los diferentes sectores deben entender un contexto cambiante, cuestionar la forma en que trabajan los equipos operativos e innovar continuamente.
- 1.2 Adopción de tecnologías y talento digital diverso. Aunque los progresos de la región son notables en términos de adopción de tecnología y digitalización en los últimos años, América Latina y el Caribe sigue teniendo un índice de digitalización de la producción 24% más bajo que el promedio de los países de la OCDE. Además de la falta de énfasis en el aumento del uso de tecnologías digitales, la región presenta un desfase entre despliegue de infraestructura y adopción de tecnologías digitales, por un lado, y el desarrollo de las estrategias de negocio y del capital humano necesario para avanzar en el terreno de la innovación en las diferentes industrias. Existen barreras importantes que hacen difícil que América Latina y el Caribe pueda absorber tan rápido este “tsunami tecnológico” y beneficiarse del momentum. La más determinante es que “la región no cuenta con las capacidades y habilidades para dar una cabida plena a esta revolución tecnológica”. Por un lado, hay poca conciencia de parte del sector empresarial de que la transformación digital supone cambios estructurales en la estrategia del negocio. Por otro lado, existe una clara brecha de habilidades de los trabajadores de las empresas en la región. Un estudio de ManpowerGroup del 2018 muestra que América Latina y el Caribe se ha posicionado como la región con mayor brecha de habilidades en el mundo en las últimas dos décadas: existe un desbalance entre las habilidades que tiene la fuerza laboral actual y las que demandan los sectores productivos. Además, existe un problema de acceso a las nuevas oportunidades de trabajos digitales entre mujeres y otros grupos que representan una minoría en el sector tecnológico y que podrían darle una mayor diversidad de talento a un sector dominado por hombres blancos.

---

<sup>2</sup> <https://www.iadb.org/es/noticias/el-tsunami-tecnologico-y-el-envejecimiento-de-la-poblacion-marcaran-el-futuro-del-trabajo>

Por ejemplo, en México las mujeres que se desempeñan en el sector tecnológico representan apenas 10% de la plantilla laboral, mientras que en Perú son el 7%, y en Brasil solo 1 de 10 candidatos que se presentan para posiciones relacionadas a TI son mujeres. Los bajos niveles de adaptación y diversidad de talento en este nuevo contexto de “tsunami tecnológico” no permitirá a las empresas ser más productivas y competitivas en un futuro cercano.

- 1.3 En este contexto de transformación tan radical y profunda, el cambio debe empezar por una apuesta por el talento humano, logrando mayor diversidad en equipos de tecnología, vitales para la innovación, algo que las empresas de la región como el resto del mundo carecen.

## **B. Causas**

- 1.4 **Falta de cultura empresarial para abordar la nueva era digital.** Mientras que se invierten cantidades enormes de recursos este año más de US\$1.2 trillones en programas de transformación digital por el sector privado, el WEF estima que solo 1% de estos esfuerzos ayudará realmente a lograr la transformación de las empresas<sup>3</sup>. Más allá de la adopción de tecnologías, la transformación digital requiere que empresas grandes y pequeñas adapten sus estrategias de negocio, formas de trabajo y procesos, cultura y las habilidades de sus trabajadores<sup>4</sup> en un contexto volátil y cambiante donde las necesidades del usuario final evolucionan constantemente (inversiones intangibles y complementarias a la tecnología). La transformación digital es el resultado del cambio organizacional donde las personas, los procesos y el modelo de negocio entienden a la tecnología como una herramienta para generar valor entre sus consumidores y trabajadores. Según un informe de PricewaterhouseCoopers (PwC) de 2019 sobre la reconfiguración de la visión de las organizaciones<sup>5</sup>, poco más de una cuarta parte de directivos de distintas empresas de México considera que, más que inversiones o tecnología, lo digital es una mentalidad que abraza la innovación constante, mientras que una cuarta parte de ellos aún lo ve como un sinónimo de tecnologías de la información.
- 1.5 **Barreras diversas impiden acceso de colectivos vulnerables a oportunidades de la economía digital.** En el caso de las mujeres, las brechas y barreras para acceder a estas oportunidades son enormes. Muchas empresas de tecnología desconocen el valor que trae la diversidad de experiencias y de perfiles a sus equipos. El reporte “*Decoding Diversity: The Financial and Economic Returns to Diversity in Tech*” de Intel<sup>6</sup> entre otros numerosos reportes en EEUU demuestra los beneficios económicos de construir un espacio de trabajo diverso e inclusivo estableciendo correlaciones claras entre una fuerza laboral más diversa en el sector tecnológico y mayores ingresos, ganancias y valor de mercado. Por ejemplo, aumentar el nivel de participación mundial de las mujeres en la fuerza laboral en el sector de tecnología a niveles proporcionales a la población general podría agregar entre 0.5% y 0.6% del PIB global. Esto representa US\$430.000 millones a

---

<sup>3</sup> <https://es.weforum.org/reports/the-digital-enterprise-moving-from-experimentation-to-transformation>

<sup>4</sup> <https://es.weforum.org/reports/the-digital-enterprise-moving-from-experimentation-to-transformation>

<sup>5</sup> <https://www.pwc.com/mx/es/ceosurvey.html>

<sup>6</sup> [https://simplecore.intel.com/newsroom/wp-content/uploads/sites/11/2016/07/Diversity\\_report\\_7.7.16\\_web-1.pdf](https://simplecore.intel.com/newsroom/wp-content/uploads/sites/11/2016/07/Diversity_report_7.7.16_web-1.pdf)

US\$530.000 millones de aumento en productividad global<sup>7</sup>. Esta realidad es preocupante porque en un contexto de brecha de habilidades, tener además una brecha de diversidad, perjudica al negocio y podrá truncar las capacidades de las empresas. Cuando la inteligencia artificial u otra tecnología se construye sin talento diverso se generan productos que reproducen mecanismos de discriminación y que no pueden ser aprovechados por todas las personas. Tener una mano de obra más diversa permite entender mejor las necesidades de los usuarios y consumidores finales y por ende generar mayor innovación.

- 1.6 **Baja inversión y conocimiento en desarrollar y contratar talento en la empresa.** En la misma línea, de acuerdo con la encuesta global CEO Outlook de KPMG, el 68% de los CEO encuestados dice que, para mejorar la capacidad de recuperación de su organización, prefieren invertir en tecnología que en el desarrollo de su fuerza laboral<sup>8</sup>. Estas respuestas reflejan una tendencia poco prometedora, especialmente si consideramos que el WEF insta a las empresas a capacitar a sus empleados y no solo reclutar a expertos para cubrir la brecha. Además, limitar su estrategia a nuevos reclutamientos no parece ser la mejor solución porque puede crear una mano de obra a dos velocidades: por un lado, expertos en tecnología bien remunerados; por el otro, empleados “no tecnológicos” con poco valor agregado<sup>9</sup>.

En el caso de LAC, según un estudio de CAF<sup>10</sup> uno de los factores más importantes que impiden el despegue de la economía digital son los recursos humanos: México tiene recursos humanos poco desarrollados para la economía digital y la disminución importante de la inversión en los próximos dos años por parte del sector público, puede aumentar el rezago del país con respecto al resto del mundo. Brasil tiene un nivel avanzando en desarrollo del ecosistema digital con una amplia base de empresas de desarrollo de software y servicios; sin embargo, no puede avanzar al ritmo necesario por un fuerte rezago en capital humano. Chile es uno de los países más avanzados de la región en digitalización de la producción, debido a la promoción pública de innovación digital (a través de organizaciones como CORFO y Startup Chile), pero sufre un “cuello de botella” en el desarrollo de su industria por la escasez de formación adecuada de sus recursos humanos. El resto del mundo tampoco está mejor: el WEF estima que para el 2022, más del 50% de los trabajadores deberá pasar por procesos de capacitación para poder adaptarse a los

---

<sup>7</sup> Solo en los EEUU, la mejora de los niveles de diversidad étnica y de género en la fuerza laboral del sector de tecnología representa una oportunidad económica masiva: generaría entre US\$470.000 millones y US\$570.000 millones de valor en la industria tecnológica y agregaría de 1.2% a 1.6% del PIB. De la misma manera, la data demuestra que un punto porcentual de incremento de representación de afroamericanos y poblaciones latinas está relacionado con tres puntos porcentuales de incremento en ingresos, situación que podría generar de US\$300.000 millones a US\$370.000 millones adicionales cada año para la economía del país.

<sup>8</sup> <https://www.delineandoestrategias.com.mx/2019-global-ceo-outlook>

<sup>9</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

<sup>10</sup> Hacia la transformación digital de América Latina y el Caribe: el observatorio CAF del ecosistema digital, publicado en 2017, <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

cambios en el mundo laboral<sup>11</sup> y que las habilidades blandas son las que mayor desarrollo necesitarán.

- 1.7 Encontrar mecanismos para acercar a más mujeres y personas de contextos menos representados (jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ) al sector de tecnología en los mercados no sólo contribuirá a cerrar la brecha de habilidades en este sector, sino que además, basado en los últimos estudios, hará que los equipos sean más eficientes y que se desarrollen mejores productos. La cuarta revolución industrial presenta una oportunidad que la región debe aprovechar. La gran promesa de todos estos avances es que van a incrementar la productividad de las economías y, por ende, mejorar las vidas de los ciudadanos. Hasta qué punto esto se convierta en una mejora dependerá, en parte, de qué tan transformadoras sean las nuevas tecnologías, así como del ritmo al que las empresas y trabajadores sean capaces de entenderlas, adaptarse y absorberlas. Esto será posible siempre y cuando se tomen acciones para adoptar las tecnologías más prometedoras, se invierta en las personas para acompañar estos cambios y se abran oportunidades para personas de todos los contextos.

## II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### A. Descripción del proyecto

- 2.1 Laboratorio, es un emprendimiento social pionero en la región por ser el primer bootcamp o escuela intensiva enfocada en habilidades digitales, dirigida a mujeres de bajos ingresos de América Latina y el Caribe. A través de la operación de BID Lab (ATN/ME-13849-PE) ejecutada entre 2015–2018, Laboratorio ha logrado formar a 1.000 mujeres jóvenes de bajos ingresos en Perú, Chile, México y recientemente en Brasil y lanzarlas en carreras de programación, insertando al 80% de sus egresadas con ingresos que triplican el salario mínimo vital previo a su ingreso al programa<sup>12</sup>. La formación es gratuita y las mujeres pasan por un proceso riguroso de selección para asegurarse que identifican talento en potencia no buscan conocimientos previos y que son mujeres de bajos ingresos y vulnerables<sup>13</sup>. Lo más importante es que tengan ganas de superarse, capacidad de aprender a aprender y la determinación para completar el curso. La metodología del curso está basada en el aprendizaje por proyectos, el aprendizaje de pares, la simulación de problemas y situaciones de trabajo reales y la mentoría de los facilitadores y psicólogos. Una vez que terminan el curso intensivo de seis meses Laboratorio apoya a las egresadas en su inserción laboral y cuando consiguen empleo tienen la obligación de repagar la formación. La empresa contratante también paga una comisión a Laboratorio. El mecanismo de repago de las estudiantes ha sido y sigue

---

<sup>11</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)

<sup>12</sup> El salario mínimo en Perú en 2018, por ejemplo, era de S/930 y la línea de pobreza S/344, y el salario promedio de las mujeres antes de Laboratorio era de aproximadamente S/850. En México, la línea de pobreza era aproximadamente el equivalente a US\$155 y el salario promedio de las mujeres antes de entrar al programa de Laboratorio era de aproximadamente US\$180.

<sup>13</sup> Si bien el foco de Laboratorio está en mujeres jóvenes de bajos ingresos sin título universitario, en los últimos años cada vez es mayor la proporción de mujeres migrantes forzadas (principalmente de Venezuela). También han trabajado con población LGBTQI.

siendo uno de los retos más importantes del modelo. Se han probado diferentes instrumentos como *Income Sharing Agreements*, grupos de repago que no funcionaron, y actualmente el repago lo gestiona directamente Laboratoria. A pesar del alto impacto social del bootcamp en las mujeres, el modelo todavía tiene limitantes importantes para su expansión y escala. Al final, Laboratoria no logra ser autosostenible y crecer a un mayor ritmo dado que es un esquema de repago basado en el compromiso y dadas las dificultades que las egresadas enfrentan al salir al mercado laboral (deudas, falta de conocimientos financieros, compromisos con sus familias, etc.).

- 2.2 En el 2017, empresas de diferentes sectores en el Perú acudieron a Laboratoria para que les ayudara en su desarrollo organizacional, formando a los líderes y grupos gerenciales en liderazgo digital y transformación cultural, así como acompañando a los empleados en la cultura de la experimentación para resolver problemas usando herramientas tecnológicas centradas en el usuario. Esta experiencia piloto de cursos corporativos es prometedora en varios sentidos:
  - promueve un cambio de mentalidad en líderes empresariales y sus empleados para ser más abiertos a la transformación digital,
  - reconcilia el mundo tradicional con el mundo de la innovación,
  - acelera la transformación digital en la región,
  - promueve nuevas oportunidades de empleo para talento diverso al abrir la discusión sobre políticas de reclutamiento e inclusión con las empresas,
  - abre más puestos de trabajo para las egresadas del bootcamp de Laboratoria y
  - puede convertirse en una línea de negocio rentable y sostener el bootcamp de mujeres cuyo fin es más social y aún no es autosostenible.
- 2.3 Hasta la fecha, los cursos corporativos se han desarrollado con empresas grandes como Alicorp e Interbank, principalmente en Lima y recientemente se iniciaron algunos cursos corporativos en Santiago de Chile. Los resultados en Lima después de un año han sido muy positivos, por ejemplo, se ha podido comprobar que el 84% de las empresas que tienen equipos de TI que toman los cursos corporativos contratan mujeres de Laboratoria, y esta nueva línea de cursos ha generado el 40% de ingresos de la sede en Lima. Sin embargo, Laboratoria en Lima aún no es autosostenible, porque los ingresos de los cursos corporativos van a cubrir las pérdidas que les genera el bootcamp.
- 2.4 El papel pionero, catalizador y el reconocimiento y visibilidad que Laboratoria está teniendo para empoderar a mujeres jóvenes de bajos ingresos brindándoles acceso a educación y trabajo de calidad en el sector digital en América Latina y el Caribe, es incuestionable, además de ser muy relevante y necesario, pero su alcance es todavía limitado y su modelo requiere de nuevos elementos para poder crecer de manera sostenible y tener una mayor huella en el mercado. Esta segunda operación busca agregar aspectos innovadores a un emprendimiento social que muestra tracción y genera alto impacto social en la región, y además busca incorporar mecanismos de sostenibilidad que permitan a Laboratoria crecer por sí misma, con base a sus propios ingresos y dependiendo mínimamente de donaciones.

- 2.5 **Innovación.** La propuesta es innovadora porque apoya el proceso de transformación digital de la región de forma integral e inclusiva. Los elementos innovadores de esta nueva operación se refieren a: (1) aborda la transformación digital desde una óptica única como es la importancia de tener mujeres jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes, y población LGTBIQ, en los equipos de tecnología de las empresas; (2) genera nuevos productos para apoyar la transformación digital de PYMEs y desarrolla metodologías prácticas basadas en su propia experiencia<sup>14</sup> con el bootcamp para trabajar con empresas grandes de sectores diversos; (3) desarrolla una plataforma de intermediación laboral de talento diverso para conectar las empresas en busca de personal calificado con el talento diverso que haga mejor encaje con las necesidades de la compañía y donde puedan beneficiarse tanto las mujeres jóvenes que salen del programa de bootcamp de Laboratorio como de otros programas similares en la región<sup>15</sup> pero que carecen de la visibilidad y años de experiencia de Laboratorio para atraer a más empresas a la causa por la diversidad, género e inclusión en la transformación digital y (4) apoya la expansión de los cursos corporativos a las sedes de Laboratorio en Chile, México y Brasil a través de un mecanismo financiero la donación de recuperación contingente que busca fortalecer la sostenibilidad, al menos parcial, de las sedes de Laboratorio y que de ser exitoso podría ser un pilar importante para la escalabilidad futura.
- 2.6 Esta operación propone impulsar el crecimiento de una economía digital competitiva e inclusiva que genere oportunidades para personas que hoy por hoy son una minoría en el sector tecnológico. Por tanto, el objetivo del proyecto es preparar a las empresas, especialmente PYMEs, para que avancen en sus procesos de transformación digital con un compromiso por la diversidad e inclusión, y abrir oportunidades laborales a mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados y población LGTBIQ, en Perú, México, Chile y Brasil.
- 2.7 **Modelo propuesto:** El problema se abordará a través de tres líneas estratégicas; en primer lugar, se trabajará con PYMEs y empresas grandes de diversos sectores capacitando a sus líderes y trabajadores en habilidades digitales que les permitan optimizar sus procesos, innovar constantemente y mejorar su productividad. En paralelo, se trabajará con las empresas que contratan servicios digitales para que hagan crecer su demanda de talento incluyendo a más mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ, grupos con una baja representación en el sector de tecnología. Se les ofrecerá la posibilidad de contratar talento diverso a través de una plataforma digital que conecte las vacantes con el mejor talento diverso de Laboratorio y de otras instituciones educativas de alta calidad que han surgido en los últimos años en la región. Además, se formarán comunidades de trabajo para compartir experiencias y generar compromisos a favor de la diversidad e inclusión tanto del lado de las

---

<sup>14</sup> El ADN atrás del impacto de Laboratorio. <https://medium.com/laboratoria/el-adn-atr%C3%A1s-del-impacto-de-laboratoria-5c63e11394bf>.

<sup>15</sup> Laboratorio y BID Lab han identificado al menos otras 15 escuelas o bootcamps que trabajan con grupos vulnerables para insertarlos en el sector de TI.



organizaciones que demandan talento como de las que lo forman, creando un ecosistema de formación y trabajo digital inclusivo.

**Componente I: Impulsando la transformación digital en empresas (BID Lab CTUS\$17.935, BID Lab CTRC US\$250.000; Contrapartida US\$223.615)**

- 2.8 El objetivo es apoyar el proceso de transformación digital en América Latina, capacitando a PYMEs y empresas grandes de la región en las habilidades que se requieren para afrontar la nueva era digital. Se trabajará con empresas grandes de diversos sectores no tecnológicos, como banca, seguros o comercio, que emplean a miles de trabajadores y que necesitan adaptar su cultura, estrategia y productos a la era digital.
- 2.9 Asimismo, el proyecto trabajará con PYMEs para construir internamente las capacidades que necesitan para adaptarse a la era digital y poder beneficiarse de las oportunidades que ofrece para elevar sus ingresos y permanecer en el mercado. Las capacitaciones serán muy prácticas con los empleados construyendo nuevos proyectos a partir de las plataformas tecnológicas propias de cada empresa.<sup>16</sup> Los entrenamientos corporativos se ofrecerán a dos niveles.
- a. Se buscará generar un cambio de mentalidad de los líderes de empresas para que puedan llevar a cabo cambios estructurales en sus compañías. Los líderes tomarán conciencia de que existe la innovación incremental, la cual se hace con productos y clientes actuales, y se basa en la mejora continua. De esta manera, se identificarán iniciativas pequeñas que se puedan desarrollar en áreas “tradicionales” (finanzas, recursos humanos, operaciones, producto, etc.) para que sus trabajadores las desarrollen con tecnología de manera autónoma e independiente, por ejemplo usando aplicaciones-programas de software existentes para mejorar procesos, trabajar en equipo, relacionarse con los clientes, etc. Se podrá comprobar lo estratégico que es para una empresa centrarse en el desarrollo de los trabajadores, si es que se quiere lograr una cultura de aprendizaje y mejora continua que permita la innovación. Además, se ofrecerá un curso semi-presencial, que será más accesible para llegar a todos los trabajadores de la organización. De esta manera, no sólo se influenciará a los líderes, sino también a toda la organización.
  - b. Se capacitarán a trabajadores de empresas para que puedan construir productos digitales que les permitan mejorar la experiencia del usuario, optimizar sus procesos y mejorar su productividad. El objetivo es darles las herramientas para que puedan resolver problemas cotidianos, desarrollar una mentalidad de experimentación y encontrar estrategias de aprendizaje continuo en un contexto de transformación y cambios constantes. Se busca lograr el empoderamiento de los equipos internos de las empresas para que se conviertan en agentes de cambio. Además, el desarrollo de estas habilidades es necesario para que los cambios impulsados por el liderazgo sean realmente efectivos.
- 2.10 En ambos casos se buscará construir habilidades alrededor de la experimentación, una cultura de aprendizaje continuo, diseño centrado en el usuario, uso de

---

<sup>16</sup> <https://es.weforum.org/reports/the-digital-enterprise-moving-from-experimentation-to-transformation>



herramientas digitales sencillas además de resaltar la importancia de la diversidad e inclusión en los equipos. Las métricas de impacto se basarán en el número de trabajadores participantes, número de experimentos aterrizados y nivel de empoderamiento y alineación de los colaboradores en sus organizaciones. Asimismo, se medirá el avance de estas organizaciones seis meses después, usando la misma matriz de madurez digital de Forrester (más detalle en el párrafo 2.12).

- 2.11 Las principales actividades de este componente serán (a) adaptación de la oferta de cursos a las grandes empresas a los mercados de México, Chile y Brasil; (b) desarrollo de contenidos específicos para PYMEs; (c) desarrollo de una plataforma de cursos en línea para PYMEs para compartir con todas las empresas; (d) venta de los cursos en todos los mercados; (e) capacitación de los trabajadores de las grandes empresas en México, Perú, Chile y Brasil y (f) Capacitación de los empleadores de grandes empresas y PYMEs en México, Perú, Chile y Brasil.
- 2.12 Se espera lograr formar a 208 empresas de las cuales al menos 130 serán PYMEs y preparar a más de 1.800 trabajadores para abordar los retos de la era digital. Se estima que la venta de estos cursos permitirá sostener al menos un 25% de los gastos operativos de las sedes de bootcamps de Laboratoria (Ciudad de México, Guadalajara, Santiago y Sao Paulo) asegurando que el bootcamp de Laboratoria siga formando a miles de mujeres jóvenes de bajos ingresos y sin título universitario, migrantes forzados y población LGBTQI en tecnología en la región. Los contenidos se probarán en Perú y posteriormente se implementarán en el resto de los países, haciendo más eficientes el uso de los recursos para esta línea de trabajo. Con estos servicios las empresas estarán preparadas para innovar en un contexto cambiante y estimulará su demanda por talento tecnológico, abriéndole más oportunidades a egresadas tanto de Laboratoria como de programas similares.

**Componente II: Impulsando la empleabilidad de mujeres y otros grupos poco representados en tecnología de manera escalable (BID Lab CT US\$ 165.205; Contraparte US\$165.205)**

- 2.13 El objetivo del componente II es impulsar la empleabilidad de mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ de manera escalable. Laboratoria propone trabajar con los principales empleadores de talento digital grandes compañías, fábricas de software multinacionales y tech startups con la finalidad de hacer crecer su demanda de talento para que incluya a colectivos que, por razones de su género, formación educativa, y trayectoria laboral, entre otros, no son tomados en cuenta. Se construirá una plataforma tecnológica donde se subirán perfiles de mujeres y personas de contextos menos representados en el sector, y aun así preparadas para iniciar una carrera en tecnología, permitiendo a las empresas revisar estos perfiles, y gestionar el proceso de reclutamiento en su totalidad a través de la herramienta. El equipo de Laboratoria explorará el uso de *Machine Learning* (uso inteligente de datos) para facilitar el emparejamiento talento-empresa con una data amplia que incluya a las egresadas

de Laboratorio, y a mujeres y talento diverso de otras instituciones educativas de alta calidad que han surgido en los últimos años<sup>17</sup>.

- 2.14 Las principales actividades de este componente serán (a) desarrollo, actualización y modernización continua de la plataforma de talento; (b) desarrollo de alianzas con bootcamps edutec e instituciones educativas de la región que formen a grupos de contextos menos representados para incorporar su talento a la plataforma y (c) plan de negocio y mercadeo de la plataforma para posicionarla como la principal fuente de talento diverso en América Latina.
- 2.15 Se espera lograr que 1.500 mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ se coloquen en la industria digital a través de la plataforma de talento (800 de Laboratorio y 700 de otros programas similares). Para lograrlo, se establecerán alianzas con 15 instituciones educativas de alta calidad que forman en tecnología para incorporar a la plataforma este talento diverso.

**Componente III - Impulsando un ecosistema de empresas y organizaciones comprometidas con la diversidad y la inclusión (BID Lab US\$147.970; Contrapartida US\$242.290)**

- 2.16 El proyecto busca tener un componente de incidencia importante, propiciando comunidades de trabajo para compartir experiencias y alinear compromisos tanto del lado de las organizaciones que demandan talento como de las que lo ofrecen. El objetivo de este componente es impulsar un ecosistema de empresas y organizaciones comprometidas con el cambio. Por un lado, se impulsará un compromiso con las empresas empleadoras por construir un sector digital inclusivo y diverso, que pueda asegurar que América Latina prospere en la economía del conocimiento con equidad y diversidad. Por otro, el proyecto buscará organizar también una comunidad de trabajo para compartir conocimiento y experiencias con las organizaciones que capacitan a poblaciones subrepresentadas en el sector de la tecnología junto con Laboratorio, invitándolas a la plataforma y fomentando un alineamiento entre los diferentes actores en este mercado en crecimiento. Se tratará de buscar colaboración entre actores del sector para lograr un crecimiento armónico, compartiendo públicamente resultados de impacto y aprendizajes, estableciendo estándares de calidad y haciendo incidencia en políticas públicas de trabajo para que sean diversas e inclusivas en el sector de tecnología. Laboratorio también se articulará con la Iniciativa de Paridad de Género (IPG) del Banco liderada por la División de Género y Diversidad.
- 2.17 Las principales actividades de este componente serán (a) desarrollo de un diagnóstico sobre el estatus de la inclusión y diversidad en el sector tecnológico para generar información y data relevante para el ecosistema digital; (b) formación de las comunidades de trabajo con empresas y organizaciones comprometidas con el cambio en los cuatro países que forman parte del proyecto; (c) acompañamiento del proceso de creación de documentos públicos de compromisos a favor de la

---

<sup>17</sup> Entre posibles aliados podrían ser Toti en Brasil que trabaja con refugiados, [HolaCode](#) en México que se enfoca en trabajar con migrantes forzados, CodiGo en Perú que trabaja con jóvenes de bajos ingresos, o HackGirls que motiva a mujeres a unirse al mundo de programación y tecnología.

diversidad e inclusión por las comunidades y (d) implementación de eventos públicos para posicionar y difundir los esfuerzos de las comunidades.

- 2.18 Como resultado se consolidará una comunidad de al menos 100 empresas que se comprometan con la implementación de acciones concretas a favor de la diversidad e inclusión convirtiéndose en líderes en la región.

## **B. Beneficiarios del proyecto**

- 2.19 El proyecto beneficiará a 1.500 mujeres, de bajos ingresos y personas de contextos subrepresentados en el mercado laboral formadas por Laboratorio y otros programas similares que tendrán acceso a oportunidades laborales de calidad en la industria digital a través de la plataforma de intermediación laboral de talento diverso. Las mujeres que se benefician del bootcamp de Laboratorio (se estima unas 800) se caracterizan por ser jóvenes, en promedio la edad es de 26 años, ser de bajos ingresos y estar ganando un salario mínimo vital o un poco por encima. El 60% de las estudiantes no tienen un título universitario. Las mujeres que han terminado una carrera universitaria suelen ser egresadas de universidades de baja calidad o con salidas al mercado laboral limitadas y se encuentran en empleos precarios, ganando en general cerca del salario mínimo en sus países de residencia o en situación de desempleo. Desde 2018 también se ha visto un incremento en el número de mujeres migrantes forzadas especialmente en las sedes de Lima y Santiago. También Laboratorio ha trabajado con población LGTBIQ, pero como con las migrantes forzadas, no ha hecho una identificación desde el inicio y un monitoreo para ver su desempeño y poder saber si pertenecer a este colectivo tiene un impacto en los resultados o no.
- 2.20 El proyecto beneficiará directamente a 208 empresas de diversos sectores, de las cuales al menos 130 serán PYMEs (60%), y también se beneficiará a más de 1.820 trabajadores y directivos de estas empresas.

## **C. Resultados, impacto, seguimiento y evaluación del proyecto**

- 2.21 El proyecto logrará en un período de 3 años contribuir a avanzar el proceso de transformación digital de 208 empresas en América Latina 130 serán PYME formando a 1.820 de sus trabajadores y directivos en habilidades para afrontar la transformación digital. Así, se logrará crecer la demanda por talento haciendo que 432 empresas en la región incorporen alrededor de 1.500 mujeres, jóvenes de bajos ingresos y/o sin títulos universitarios, migrantes forzados, y población LGTBIQ en sus equipos. Se establecerán alianzas con 15 instituciones educativas para incorporar, además de las egresadas de Laboratorio, talento diverso de diferentes fuentes a la plataforma digital de reclutamiento. Finalmente, se logrará que 100 empresas formen parte de comunidades de trabajo a favor de la diversidad e inclusión impulsando el cambio en la región a través de compromisos y eventos públicos.
- 2.22 Los indicadores del proyecto aportan de manera directa al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): 5-igualdad de género y 8-trabajo decente y crecimiento:
- Por un lado, se busca contribuir a la igualdad de género acercando las empresas de la región al talento femenino y promoviendo prácticas de

reclutamiento y políticas internas inclusivas para generar más y mejores oportunidades para las mujeres de la región.

- Por otro lado, se busca impulsar el crecimiento económico avanzando la transformación digital de más de 200 empresas en América Latina de forma inclusiva y sostenible, generando oportunidades laborales de alta calidad para todas las personas.

2.23 Laboratoria cuenta con un sistema robusto de seguimiento de sus intervenciones para evaluar su impacto:

- En cuanto el bootcamp: se recolecta data a lo largo del programa para medir el progreso y evaluar su impacto. Las mujeres interesadas en postular al bootcamp llenan en línea un formulario base con información socioeconómica que se compara una vez que egresan con información post-programa recolectada a los 3, 6, 12, 18, 24 y 36 meses después del bootcamp. Se miden ingresos, desarrollo de carrera, satisfacción, habilidades entre otros indicadores.
- Acerca de los entrenamientos corporativos, se utilizará el modelo de madurez digital de Forrester que mide cuatro ejes para evaluar el nivel de transformación digital de las compañías (Cultura, Tecnología, Organización y Data). Al inicio de cada curso, se mandará una encuesta a los participantes para entender su percepción del nivel de madurez digital de la empresa. Se utilizarán los resultados para conversar con los participantes y enfatizar en la importancia de la capacitación. Esta misma encuesta será enviada a los participantes 6 meses después, para identificar el avance dentro de la misma matriz. Asimismo, al final del curso, se medirá el número de experimentos desarrollados, si es que aplica al taller: el nivel de alineación (entendimiento con la estrategia que han propuesto los líderes), así como el nivel de aplicabilidad de los contenidos vistos para evaluar el nivel de empoderamiento que sienten respecto a temas de transformación digital. La información colectada ayudará a ir mejorando los contenidos y prácticas pedagógicas de los docentes y también identificará áreas de mejora de la metodología adaptada.
- En cuanto a la plataforma de talento, se medirá el número de procesos de contratación que se realizarán a través de ella y el número de empresas que publican vacantes y contratan mediante la plataforma. También se analizará la experiencia de todos los usuarios de la plataforma para continuamente mejorarla y adaptar su diseño a sus necesidades.
- Finalmente, se medirá el número de empresas que se unen a las comunidades de trabajo, y los eventos realizados y compromisos establecidos como resultado del proyecto.

### III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD Y RIESGOS DEL PROYECTO

#### A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 **Economía del conocimiento BID Lab.** La iniciativa se engarza con el enfoque de Economía del conocimiento de BID Lab, dado que busca la capacitación de los trabajadores y líderes de empresas para dotarles de una cultura, herramientas y habilidades digitales necesarias en sus trabajos, a la par que busca generar más oportunidades para mujeres y jóvenes de bajos ingresos en carreras tecnológicas

y trabajos de alta calificación. Es uno de los pocos proyectos de la cartera de habilidades digitales de BID Lab que está completamente enfocado en género y diversidad, permitiendo aportar lecciones y conocimiento al respecto. Una de las principales lecciones aprendidas de la primera operación con BID Lab, se refiere a la necesidad de trabajar en impulsar e influir en la demanda para poder seguir ampliando el impacto de Laboratorio en las mujeres de bajos ingresos. Este aprendizaje también lo estamos observando en la operación de BID Lab en Guatemala con el bootcamp de Valentina (ATN/ME-15897-GU). Para que la demanda por talento digital junior continúe y las jóvenes insertadas puedan crecer en la industria, también hay que sensibilizar y capacitar a los empleadores para que puedan seguir avanzando en el camino de la transformación digital y proveer las condiciones adecuadas a talento diverso. También se relaciona con la convocatoria de bootcamps de BID Lab, donde Laboratorio podría ser un actor importante para generar una comunidad de práctica en la que estarían otras operaciones BID Lab como Valentina/GU y Plan Ceibal/UR (ATN/ME-16123-UR), además de las nuevas propuestas seleccionadas del desafío de bootcamps de BID Lab Dev.f y HolaCode que actualmente están en diseño.

- 3.2 **Grupo BID.** El proyecto contribuirá con la estrategia institucional del Grupo BID en el área del futuro del trabajo, promoviendo la adopción de nuevas mentalidades, culturas organizacionales, metodologías y tecnologías en las empresas de la región, así como la inclusión de talento diverso en los equipos de tecnologías de la información (TI). El proyecto genera sinergias con la División Social del Banco en las líneas de desarrollo equitativo y diverso, cierre de brechas de género en el sector de la tecnología, la Iniciativa de Paridad de Género (IPG), habilidades del siglo 21 y empleos del futuro. También se articulará con el área de Competitividad Ciencia y Tecnología (CTI) a través de una operación en diseño con el Ministerio de la Producción para preparar una hoja de ruta de tecnología digital y así acelerar el proceso de transformación digital y elevar la productividad de las PYMEs. En el marco del proyecto se viene preparando un componente de capital humano para la innovación de las empresas, y el proyecto de Laboratorio podría contribuir en el diseño de cursos en el marco de este proyecto. Con el sector de educación en el Perú, el proyecto PL-1227 diseñará el marco nacional de cualificaciones y el proyecto de Laboratorio contribuiría en la definición de las competencias digitales de los trabajos del futuro.
- 3.3 **Alineación con estrategias país.** En Perú (2017-2021)<sup>18</sup> la operación está alineada con el objetivo de productividad, con énfasis en mercado laboral, clima de negocios, desarrollo empresarial e infraestructura; en Brasil (2019-2022)<sup>19</sup> de forma transversal con: (a) género y diversidad y (c) innovación y transformación digital; en México (2013-2018)<sup>20</sup> con el eje de productividad que contempla mercado laboral y competitividad empresarial y en Chile (2019-2022)<sup>21</sup> con el objetivo de aumentar la inversión y la productividad, además de contribuir con el área transversal de género y diversidad.

---

<sup>18</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-338576828-10>

<sup>19</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-750030607-13>

<sup>20</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=38276070>

<sup>21</sup> <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-1420960835-7>

## **B. Escalabilidad**

- 3.4 Durante los últimos cinco años, Laboratorio se ha vuelto un actor importante en la conversación sobre la diversidad e inclusión en el sector de tecnología en América Latina con modelos de formación y de inserción laboral comprobados. Hoy Laboratorio cuenta con una comunidad de más de 1.000 egresadas quienes trabajan en el sector de tecnología y que se han vuelto referentes y embajadoras de inclusión. Laboratorio también ha trabajado con más de 450 empresas, dando apoyo en su búsqueda de talento. A través de este trabajo ha logrado identificar las demandas laborales y otras necesidades de talento digital de empresas de varios tamaños y sectores.

Siendo ya una organización referente en temas de formación y gracias a su estrecha relación con el sector privado y público al igual que otras organizaciones de formación, Laboratorio está en una posición ideal para avanzar a un nuevo nivel de impacto. Laboratorio busca desarrollar su programa de capacitación de empresas, que ya ha sido exitoso en Perú, a otros países de la región para seguir creciendo la estrategia digital de las compañías y a la vez promover la inclusión de mujeres y talento diverso de forma escalable en cada industria.

- 3.5 Laboratorio quiere aprovechar su red de aliados y dar más estructura a la conversación alrededor de la diversidad e inclusión para que siga cobrando fuerza. A través de las comunidades de práctica que involucran al sector privado, público y la sociedad civil, se desarrollarán planes concretos de acción con indicadores medibles hacia la diversidad y la inclusión. Estos serán una contribución importante a la coordinación y alineación de las iniciativas de oferta y demanda de talento tecnológico asegurando que el talento diverso sea tomado en cuenta. Para lograr que el impacto siga creciendo, se basará en el éxito de las comunidades para formar relaciones de forma progresiva con diferentes ministerios de trabajo, tecnología y educación y así incidir a nivel nacional en países donde Laboratorio ya tiene presencia formal.

Además del apoyo del BID Lab, Laboratorio ya ha asegurado fondos y apoyo de organizaciones como Blackrock y USAID para consolidarse como una referencia en temas de diversidad e inclusión en la región en los próximos años.

- 3.6 El proyecto será ejecutado desde Lima, Perú dónde está la sede central de Laboratorio. Sin embargo, tendrá un alcance regional; su impacto se extenderá a al menos tres países más de la región donde Laboratorio tiene presencia: Chile, México y Brasil. Laboratorio tiene centros de formación en estos países, y ya ha establecido una red importante con el sector público y privado, así como con el ecosistema del sector tecnológico, inversión de impacto y startups.

## **C. Riesgos del proyecto e institucionales**

- 3.7 Un posible primer riesgo sería un crecimiento menos acelerado en la demanda por talento digital debido a una desaceleración económica de la región. Para mitigar este riesgo, el proyecto tendrá una cartera de egresadas en cinco sedes (Lima, Santiago, Ciudad de México, Guadalajara y Sao Paulo), maximizando el potencial que cada mercado ofrece y mitigando el riesgo si uno de ellos se ve afectado. Además, dado que la plataforma tecnológica para la inserción laboral está abierta a otras escuelas y programas de calidad que trabaja con talento en potencia diverso, se podrá incluir a estas mujeres y colectivos en mercados de la región donde

Laboratoria no necesariamente tiene presencia física. Asimismo, el proyecto invertirá en comprometer al liderazgo empresarial sobre la importancia de invertir en digital, procurando que sea una prioridad incluso en tiempos menos favorables.

- 3.8 Un segundo riesgo sería la falta de voluntad política de las empresas y los gobiernos a comprometerse a una agenda de crecimiento, inclusión y diversidad en el sector de tecnología. Para mitigarlo, se procurará tener datos adecuados y casos bien documentados sobre los riesgos de no abordar esta problemática y los beneficios de generar un cambio. Asimismo, se busca desarrollar una red de aliados diversos, del sector público, el privado, el mundo del emprendimiento y la sociedad civil, y así poder sumar y hacer fuerza con diversas voces que impulsen el movimiento.

#### IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.500.000, de los cuales US\$500.000 serán aportados como recursos no reembolsables (BID Lab), US\$250.000 serán aportados por BID Lab como Cooperación Técnica de Recuperación Contingente (CRG) y US\$750.000 (50%) serán fondos de la contraparte.

El monto que se utilizará bajo un “Financiamiento Reembolsable para Innovaciones en Etapa Temprana”<sup>22</sup> se instrumentalizará en forma de una cooperación técnica de recuperación contingente. Bajo esta figura, Laboratorio estará sujeta a repagar el monto del instrumento únicamente si la iniciativa es exitosa y si se logra un nivel de “Viabilidad Comercial Mínima”.

- 4.2 **Mecanismo de recuperación contingente.** El monto US\$ 250.000 será considerado como una cooperación técnica tradicional hasta el momento que Laboratorio reporte ingresos acumulados por la capacitación a empresas, iguales o mayores a un nivel de “Viabilidad Comercial Mínima”, acordado con Laboratorio antes de iniciar la ejecución del proyecto. En el momento que se alcance este monto, Laboratorio estará obligada a realizar el reembolso a BID Lab de los recursos otorgados. Las obligaciones de repago podrán ser adquiridas en forma escalonadas a medida que Laboratorio alcance hitos de ingresos pre-establecidos dentro del plazo previsto para el proyecto.
- 4.3 **Descuentos por desempeño comercial y social.** Si Laboratorio alcanza el nivel de “Viabilidad Comercial Mínima” y reembolsa al BID Lab su obligación antes del vencimiento del “Plazo de Ejecución” 60 meses, el valor total del “Instrumento” será descontado en un 15% (la obligación de reembolso será del 85%). Los términos y condiciones del financiamiento se encuentran detallados en el Anexo VII.

---

<sup>22</sup> Este instrumento forma parte de la oferta ampliada de productos FOMIN presentada al Comité de Donantes (documento MIF/GN-209-3).

Componentes	BID Lab		Contraparte		Total
	No Rembolsable	Recuperación Contingente	Efectivo	Especie	
<b>Componente I:</b> Impulsando la transformación digital entre las empresas	17.935	250.000	111.815	111.800	491.550
<b>Componente II:</b> Propiciando la empleabilidad de mujeres y otros grupos poco representados en tecnología de manera escalable	165.205	0	82.600	82.605	330.410
<b>Componente III:</b> Comunidades de trabajo con empresas para avanzar hacia la diversidad e inclusión	147.970	0	121.150	121.140	390.260
Organismo ejecutor	118.890	0	59.450	59.440	237.780
Auditorías, sistematización y evaluaciones	50.000	0	0	0	50.000
Sub - Total	500.000 33%	250.000 17%	375.015 25%	374.985 25%	1.500.000
<b>Gran Total</b>	<b>750.000</b>		<b>750.000</b>		<b>1.500.000</b>
<b>% Financiamiento</b>	<b>50%</b>		<b>50%</b>		<b>100%</b>

## V. SOCIOS DEL PROYECTO Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

### A. Descripción del ejecutor del proyecto

- 5.1 Laboratoria es un emprendimiento social (entidad sin fines de lucro) que viene trabajando desde hace 4 años en la región para darle una carrera en el sector de tecnología a miles de mujeres jóvenes de bajos ingresos de América Latina. Es una institución que ha incorporado la mejora continua, refinando y mejorando su modelo con cada cohorte del bootcamp. Esto ha permitido elevar el impacto y atraer el interés de diferentes donantes para la expansión de su modelo. Laboratoria ha sido reconocida como una organización disruptiva y pionera en el campo que ocupa el proyecto, en preparar a las mujeres jóvenes para los empleos del futuro. Cuentan con el respaldo de organizaciones y empresas líderes a nivel global como Google, Microsoft y CitiBank, así como también el apoyo y reconocimiento de gobiernos y organismos multilaterales en la región. Trabajan con BID Lab desde el 2015, formando a más de 1.000 mujeres y colocando a más del 80% de ellas en trabajos que permiten la movilidad social.
- 5.2 Laboratoria está constituida como asociación civil en los cuatro países en los cuales opera (México, Perú, Chile y Brasil). La sede central está ubicada en Lima, Perú. El equipo de Laboratoria está formado por 100 empleados y su presupuesto anual es de aproximadamente US\$4,2 millones.

### B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.3 El Proyecto se administrará en la sede central de Laboratoria, en Lima, Perú, donde está localizado el equipo regional que da servicios al resto de sedes, y tendrá un alcance en todos los países en los que opera. Laboratoria establecerá la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos del proyecto con eficacia y eficiencia. Laboratoria también se responsabilizará por



someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto, con metas e indicadores logrados en cada país.

- 5.4 **Unidad Coordinadora del Proyecto.** La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estará conformada por un equipo al interior de Laboratorio y estará compuesta por un Coordinador del Proyecto y un Asistente Administrativo-Financiero basados en Lima. El Coordinador del proyecto será responsable de ejecutar las actividades del proyecto y coordinará las tareas con el resto del equipo. El Asistente Administrativo-Financiero, será responsable de llevar el control financiero y contable de la operación. A tales fines se apoyará del equipo financiero de Laboratorio.
- 5.5 Se realizarán reuniones periódicas de coordinación para determinar las estrategias de acción e implementación desde la sede central en Lima, Perú. BID Lab apoyará al organismo ejecutor en el desarrollo del proyecto y participará en las decisiones estratégicas del mismo. También se involucrarán las sedes de BID Lab con nuestras operaciones en México, Chile y Brasil para la ejecución del programa.

## **VI. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 6.1 **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El organismo ejecutor se comprometerá a los arreglos del BID Lab referentes a desembolsos por resultados y a la aplicabilidad de las políticas de compras/adquisiciones y de gestión financiera aplicables a organizaciones de sector privado, consistente con lo establecido en la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12)<sup>23</sup> y lo especificado en la “Guía de Gestión por Hitos y Supervisión Financiera para Cooperaciones Técnicas del BID Lab y del PES”. El resultado del Diagnóstico de Necesidades del organismo ejecutor (DNA) refleja un nivel de riesgo bajo (Anexo IV), por tanto, Laboratorio posee un sistema de gestión financiera aceptable para el BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas que permite la presentación de sus Estados Financieros Institucionales anuales ante el Banco.
- 6.2 **Gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño.** Bajo esta modalidad los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre BID Lab y el organismo ejecutor, y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual.
- 6.3 **Desembolsos.** El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte de BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual y (ii) que el organismo ejecutor haya justificado al menos el 80% de los avances de fondos anticipados acumulados. En caso de que los hitos de desembolso no sean cumplidos, el Ejecutor presentará, para no objeción del Banco, un plan de acción

---

<sup>23</sup> Enlace a la Guía de Gestión Financiera para Proyectos Financiados por el BID (OP-273-12). [http://sec.iadb.org/Site/Documents/DOC\\_Detail.aspx?pSecRegN=GN-2811-1](http://sec.iadb.org/Site/Documents/DOC_Detail.aspx?pSecRegN=GN-2811-1).

para el cumplimiento de los hitos. En caso de que el plan de acción no surta efectos, el Banco podrá cancelar el saldo no desembolsado del proyecto.

## **VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 7.1 **Acceso a la información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como pública una vez aprobado en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco<sup>24</sup>.
- 7.2 **Propiedad Intelectual.** El Proyecto se llevará a cabo utilizando el know-how y metodologías desarrolladas previamente por el organismo ejecutor, las que se mantendrán bajo su titularidad. El organismo ejecutor será titular asimismo del know-how, metodologías y productos que se desarrollen durante la ejecución del Proyecto, incluyendo cursos online, plataformas y/o adaptaciones o actualizaciones de éstos. BID Lab podrá difundir y compartir con terceros los aprendizajes obtenidos durante el diseño, desarrollo y gestión de estos productos y, asimismo, podrá difundir y diseminar los resultados e impactos del Proyecto, así como su participación en el financiamiento del mismo.

---

<sup>24</sup> Enlace a la [Política de Acceso a información del Banco](#).