

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PUBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES BID LAB

**REPÚBLICA DOMINICANA, COSTA RICA, EL SALVADOR, HONDURAS,
GUATEMALA, MÉXICO**

MUJER DIGITAL/ SHE IS DIGITAL

(RG-T4160)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Smeldy Ramirez Rufino, (DIS/CDR) Líder de Proyecto, Maritza Vela, (LAB/STI) Co-lider de proyecto, Fernando Pavón (SCL/LMK), Emma Naslund-Hadly (SCL/EDU), Juan Enrique Pedeflous (GCL/FML), Maria Teresa Villanueva (SCL/GDI), Alexandra Hambrook (GCL/FML), Carol Friedman (GCL/FML), William Ernest (DIS/CCR), Tatiana Virviescas (DIS/CME), Carmen Castro (DIS/CES), Andrés Rubio Chacón (DIS/CGU), Estrella Peinado (LAB/DIS), Patricia Guevara (LAB/DIS), Andrea Villalobos (DIS/CCR), Laura Ureña (DIS/CCR).

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 pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA.....	1
A.	Descripción del Problema	1
II.	LA SOLUCIÓN.....	3
B.	Descripción del Proyecto.....	3
C.	Innovación.....	5
D.	Beneficiarios del proyecto	6
E.	Componentes del Proyecto	6
F.	Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto.....	9
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, ESCALABILIDAD, Y RIESGOS DEL PROYECTO	10
A.	Alineación con el Grupo BID	10
B.	Escalabilidad.	12
C.	Riesgos del Proyecto e Institucionales.....	14
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO	15
V.	AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN.....	15
A.	Descripción de la Agencia Ejecutora(s)	15
B.	Estructura de Implementación.....	16
VI.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	17
VII.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

Resumen de Proyecto Mujer Digital/ She is Digital (RG-T4160)

Como consecuencia de la pandemia, la tasa de participación laboral de las mujeres experimentó una baja histórica de 5,4 puntos porcentuales y la tasa de desocupación regional de las mujeres aumentó del 10,3 al 12,1 por ciento haciendo que más de 13.1 millones de mujeres hayan visto desaparecer sus puestos de trabajo. Según la CEPAL, la fuerte contracción económica ha afectado negativamente la ocupación y aumentado la precarización de las condiciones laborales en la región, lo que en el caso de las mujeres representa un retroceso de más de diez años en su participación en el mercado laboral.

La rápida expansión de la economía digital -consecuencia de la pandemia- está teniendo un efecto masivo en el mercado laboral y en el tipo de habilidades necesarias para participar en las actividades económicas y sociales. Además de profesionales de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), se requieren nuevas habilidades en todas las áreas que están siendo digitalizadas. En términos de capacitación, solo el 30% de estudiantes de carreras STEM son mujeres y paradójicamente, por falta de talentos capacitados, el 48% de la demanda laboral en el mercado digital no puede ser cubierta. En el caso de las mujeres que puedan conseguir un trabajo en la industria tecnológica, se enfrentan a una brecha salarial media de género del 21%, lo que es significativamente mayor que la brecha salarial media de género del 16% para la economía en general.

La falta de oportunidades incide directamente en la migración de personas. Según la OIT, en el mundo los jóvenes migrantes constituyen más del 10% de los 232 millones de migrantes internacionales, siendo el grupo social con mayor movilidad, constituyendo el grueso de los desplazamientos anuales de migración. En América Latina y el Caribe, de las personas que migraron en 2020, el 50% tenían entre 18 y 29 años. Si bien la migración internacional representa una oportunidad para que los jóvenes consigan una vida mejor para sí y para sus familias, la migración de los jóvenes se produce en un contexto de elevado desempleo juvenil y de falta de creación de empleos dignos en el país de origen. En el mundo, la migración femenina representa exactamente el 49 % de la cifra total, pero en América Latina esta cifra aumenta hasta el 50,1%, es decir, migran ya más mujeres que hombres.

Lo anterior abre la oportunidad para explorar iniciativas que mejoren las posibilidades de empleo femenino vinculado a sectores económicos con mayor valor agregado, y con la posibilidad de una mejor remuneración.

“Mujer Digital” es un programa regional de alto impacto en capacitación y empleabilidad en el campo de la economía del conocimiento, co-diseñado por JA junto a CISCO, IBM y AWS, focalizado en mujeres vulnerables, que permitirá reducir la desigualdad de género promoviendo el empleo femenino en la industria tecnológica. El proyecto servirá para empoderar a 7500 mujeres de Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, República Dominicana y México, a través del desarrollo de habilidades socioemocionales, laborales y certificaciones técnicas, que entre otros objetivos facilite el acceso a un empleo y/o autoempleo, desaliente la migración por falta de oportunidades, e incentive la creación de consorcios de impacto entre actores públicos-privados y del tercer sector. En sintonía con la estrategia del BID, el presente proyecto busca innovar e incentivar la colaboración pública-privada-social para generar soluciones escalables y sustentables.

Como resultados se espera apoyar 7,500 mujeres de las cuales se espera que el 60% logre la certificación total del programa, con una empleabilidad del 50% de las participantes. Así mismo se espera un incremento de un 15% de la remuneración bruta de las beneficiarias. Finalmente, se estructuran alianzas estratégicas con 150 aliados del sector privado que emplearán a mujeres egresadas del programa.

La iniciativa es consistente con el Marco de Acción de Empleo con Perspectiva de Género, el Marco Sectorial de Trabajo y las estrategias de país de los países beneficiarios.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

Adquisición	Toda contratación de bienes y/o servicios que lleve a cabo el ejecutor,
AE	Agencia Ejecutora
ALC	América Latina y el Caribe
Banco o BID	Banco Interamericano de Desarrollo
JA	Junior Achievement
JADOM	Junior Achievement Dominicana, Inc.
JA Américas	Junior Achievement Americas
JAWW	Junior Achievement WorldWide
Componentes	Resultados que se esperan obtener, luego de realizar un conjunto de
Contrapartida	Recursos aportados en efectivo o en especie por el ejecutor e
Contribución	Recursos que el Banco pone a disposición de la Agencia Ejecutora,
Convenio	Contrato suscrito para la ejecución del proyecto entre Junior
CP/ COP	Coordinador del Proyecto-Chief of Party
MD	El nombre de la iniciativa es MUJER DIGITAL
UE	Unidad Ejecutora - entidad que asume la obligación de ejecutar el
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ML	Marco Lógico
OP	Oficina de País (también Representación)
PEP	Plan de Ejecución del Proyecto
PSR	Informe de Avance del Proyecto (por sus siglas en ingles).
POA	Plan Operativo Anual
PA	Plan de Adquisiciones
RO	Reglamento Operativo
STEM	Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (acrónimo en inglés)
ToC	Teoría del Cambio
CRM	Customer Relationship Management (Gestión de la Relación con el

Resumen Ejecutivo
Mujer Digital/ She is Digital
(RG-T4160)

País y ubicación geográfica:	República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, Costa Rica y México		
Agencia Ejecutora:	Junior Achievement Dominicana		
Área de Enfoque:	Economía del Conocimiento, Educación, Talento y Empleo		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	ME-T1474, ES-T1316		
Beneficiarios del Proyecto:	"Mujer Digital" beneficiará a 7500 mujeres vulnerables basadas en Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras y México, que tengan entre 17 y 30 años, pero mayoritariamente mujeres de hasta 25 años.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 1.200.000	33%
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN:	US\$ 1.200.000	33%
	Contraparte:	US\$ 2.400.000	67%
	Co-financiamiento (si existe; incluir una línea por separado para Co-financiamiento del BID si aplica)		00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 3.600.000	100%
Periodo de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la firma del acuerdo de colaboración entre Junior Achievement Worldwide y Junior Achievement Dominicana; (ii) la conformación de la unidad coordinadora del proyecto; (iii) la selección del Coordinador Director del Proyecto; y (iv) la presentación del Plan Operativo Anual (POA).		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido evaluada de acuerdo con los requerimientos del Nuevo Marco de Política Ambiental y Social del BID (GN-2965-21) el 30 de junio. Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría asignada para el Proyecto es 'C'.		
Unidad Responsable de los Desembolsos	CDR República Dominicana		

I. EL PROBLEMA

A. Descripción del Problema

- 1.1 **COVID-19 e incidencia en el desempleo.** Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 13 millones de mujeres vieron desaparecer sus empleos a causa de la pandemia en América Latina y el Caribe, provocando un retroceso sin precedentes en la tasa de participación laboral y el aumento de la desocupación¹. Esto, sumado a los 12 millones de mujeres que ya estaban afectadas por la desocupación previo a la pandemia, revela que alrededor de 25 millones de mujeres están desempleadas o se encuentran fuera de la fuerza de trabajo.
- 1.2 Como consecuencia de la pandemia, la tasa de participación laboral de las mujeres experimentó una baja histórica de 5,4 puntos porcentuales (retroceso del 10,3 por ciento) y la tasa de desocupación regional de las mujeres aumentó del 10,3 al 12,1 por ciento (por encima del promedio de desocupación general, que subió a 10,6 por ciento), haciendo que más de 13.1 millones de mujeres hayan visto desaparecer sus puestos de trabajo.
- 1.3 En Honduras la tasa de desempleo para el trimestre móvil de abril- julio 2022 asciende a 7,8%², donde el 49,7% de las mujeres en edad de trabajar tiene un empleo, mientras que 70,1% de los hombres trabaja. Además, 88% de las personas que no estudian, ni se entrenan ni trabajan son mujeres³. En Costa Rica, las cifras más recientes del trimestre móvil de mayo-julio del 2022, señala que los hombres alcanzan un desempleo del 9,7%⁴, mientras que las mujeres un 15%. En México, 7 de cada 10 empleos que se perdieron entre el primer trimestre de 2020 y el mismo periodo de 2021 pertenecen a mujeres⁵. Es decir que, en 2,1 millones pasaron al desempleo en un año, y de este total, 1,5 millones fueron mujeres. Si bien para el segundo trimestre de 2022, la tasa de participación laboral se ha recuperado y se encuentra al mismo nivel que el registrado al primer trimestre de 2020, previo a la pandemia la tasa de participación de los hombres es de 76.5%, mientras que la de las mujeres es 45.1%; representando una brecha de 31,4 puntos porcentuales⁶. Por su parte, la tasa de desempleo en República Dominicana es de 6,4% para el trimestre móvil de enero-marzo de 2022⁷.
- 1.4 Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe⁸ (CEPAL), la fuerte contracción económica ha afectado negativamente la ocupación y aumentado la precarización de las condiciones laborales en la región, lo que en el caso de las mujeres representa un retroceso de más de diez años en su participación en el mercado laboral.
- 1.5 Al nivel regional, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una rápida recuperación del trabajo femenino podría contribuir a que la economía latinoamericana creciera hasta un 22% en los próximos años⁹. Para ello, los planes de recuperación económica deberán

¹ OIT: [13 millones de mujeres vieron desaparecer sus empleos a causa de la pandemia en América Latina y el Caribe](#).

² Instituto Nacional de Estadística de Honduras (INE)

³ Diagnóstico del Trabajo publicado por el Banco Mundial en 2020

⁴ La Nación – Costa Rica

⁵ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi)

⁶ Inegi. Como Vamos. Coneval.

⁷ Banco Central RD

⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe

⁹ IDB: [La Crisis del empleo en América Latina y el Caribe](#)

contemplar la reactivación y la reconfiguración del empleo con perspectiva de género facilitando la reincorporación de las mujeres a trabajos de calidad.

- 1.6 **Rezago en la incorporación de nuevas habilidades digitales.** Para la CEPAL¹⁰, la rápida expansión de la economía digital -consecuencia de la pandemia- está teniendo un efecto masivo en el mercado laboral y en el tipo de habilidades necesarias para participar en las actividades económicas y sociales. Además de profesionales de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), se requieren nuevas habilidades en todas las áreas que están siendo digitalizadas. De forma apremiante, profesiones y oficios exigen niveles crecientes de habilidades digitales. En todos los sectores se requieren en mayor medida habilidades vinculadas al mundo de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas, fuertemente asociadas a las ocupaciones del futuro. Estas exigirán capacidades para el desarrollo, la implementación y el uso intensivo de las tecnologías. En principio, para las mujeres, ello abre nuevas posibilidades de empleos que requieren mayores calificaciones e implican tareas menos rutinarias, que ofrecen cierta flexibilidad, como el trabajo a distancia, y que deberían estar asociados a mejores remuneraciones. Desde el punto de vista de la igualdad de género, es imprescindible superar la segmentación en el mundo laboral y lograr que las nuevas posibilidades de la economía digital vayan acompañadas de la transformación de los roles de género para la efectiva autonomía económica de las mujeres.
- 1.7 **Disparidad de género en el mercado laboral en el desarrollo de software.** La inclusión económica de más mujeres en América Latina y el Caribe podría potenciar resultados en el mercado laboral teniendo beneficios significativos, impulso en la productividad e innovación, bienestar social, crecimiento inclusivo y fomento del desarrollo sostenible. Según el informe publicado por el Fondo Monetario Internacional (FMI)¹¹, la producción económica de América Latina y el Caribe sería 22% mayor si se cerrara la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres. Cuberes, D., Teignier, M, afirma que en determinadas regiones a nivel global las pérdidas de PIB per cápita atribuibles a disparidades de género en el mercado laboral llegan hasta el 27%¹². Es así como la inclusión de mujeres es una fuerza laboral innegable, clave para el desarrollo social, de nuevas tecnologías, cuyo impulso debe ser apoyado de manera decidida y permanente en distintos sectores. En términos de capacitación, solo el 30% de estudiantes de carreras ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) por su acrónimo en inglés son mujeres y paradójicamente, por falta de talentos capacitados, el 48% de la demanda laboral en el mercado digital no puede ser cubierta.¹³
- 1.8 Un artículo de Adermann señala cómo las carreras STEM¹⁴ a menudo se pintan como “masculinas”, lo que, combinado con la falta de modelos femeninos, hace que estas carreras en general sean menos atractivas para las niñas que para los niños. Londa Schiebinger referente internacional en el área mujer científica STEM, líder del proyecto Gendered Innovation de la Universidad de Stanford, National Science Foundation y la Unión Europea, plantea que es necesario trabajar para incorporar la perspectiva de sexo y género en ciencia, salud, medicina, ingeniería y ambiente en tres niveles fundamentales: (i) Incrementar la participación de mujeres en el área STEM; (ii) Incorporar el enfoque de género en las organizaciones y sus procesos, coordinación, leyes, protocolos, selección de personal,

10 CEPAL: [La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad](#)

11 International Monetary Fund, [Economic Gains From Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence](#)

12 Teignier, Cuberes 2014, [Aggregate Costs of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate](#)

13 [Brechas de género en Ciencia, Tecnología e Innovación en América Latina y el Caribe](#)

14 [Science, Technology, Engineering and Mathematics](#)

medidas a nivel institucional; y (iii) reparar el conocimiento, los procedimientos de producción, desarrollo de procesos, la metodología que se define en la ciencia y en los distintos ámbitos de trabajo para introducir la perspectiva de sexo y género, con el fin de obtener un cambio radical inclusivo y diverso en la sociedad¹⁵.

- 1.9 Pese a que las mujeres puedan conseguir un trabajo en la **industria tecnológica**, se enfrentan a una **brecha salarial media de género del 21%**, lo que es significativamente mayor que la brecha salarial media de género del 16% para la economía en general. Por solo mencionar algunos ejemplos, la brecha salarial para mujeres en tecnología en Costa Rica y en El Salvador es del 21% y en México 14% según datos de la OIT.¹⁶ Lo anterior se traduce en un desincentivo en la participación de mujeres en la formación STEM por el nivel de esfuerzo requerido en la preparación, y los resultados en términos salariales.
- 1.10 **Migración y desplazamiento forzado a causa de falta de oportunidades.** Según la OIT en un informe publicado en 2022, en el mundo los jóvenes migrantes constituyen más del 10% de los 232 millones de migrantes internacionales, siendo el grupo social con mayor movilidad, constituyendo el grueso de los desplazamientos anuales de migración. En América Latina y el Caribe, de las personas que migraron en 2020, el 50% tenían entre 18 y 29 años. Si bien la migración internacional representa una oportunidad para que los jóvenes consigan una vida mejor para sí y para sus familias, concreten aspiraciones educativas, mejoren sus competencias y perspectiva profesional, entre otros; la migración de los jóvenes se produce en un contexto de elevado desempleo juvenil y de falta de creación de empleos dignos en el país de origen¹⁷. Si bien el desempleo se presenta como causa transversal entre los jóvenes, las especificidades de género también aparecen distintivas, en particular en lo que se refiere a la condición más desventajosa de las mujeres. En el mundo, la migración femenina representa exactamente el 49 % de la cifra total, pero en América Latina esta cifra aumenta hasta el 50,1%, es decir, migran ya más mujeres que hombres. Además de la falta de oportunidades de desarrollo profesional, la migración femenina también está determinada por otros factores tales como: escapar de situaciones de violencia familiar y comunitaria; reunirse con su familia y encontrar un empleo que genere ingresos suficientes para apoyar económicamente a sus hijos.
- 1.11 Lo anterior abre la oportunidad para explorar iniciativas que mejoren las posibilidades de empleo femenino vinculado a sectores económicos con mayor valor agregado, y con la posibilidad de una mejor remuneración.

II. LA SOLUCIÓN

B. Descripción del Proyecto

- 2.1 El **objetivo final** del proyecto es aumentar la empleabilidad de mujeres en empleos tecnológicos a través de un modelo de formación en habilidades digitales, blandas y el establecimiento de alianzas con actores del sector público y privado. Este proyecto proveerá formación de capital humano a nivel técnico para empleos de calidad en industrias intensivas en conocimiento (web development, cyber security y cloud computing).
- 2.2 Se propone desarrollar “Mujer Digital”, un programa regional de alto impacto en capacitación y empleabilidad en el campo de la economía del conocimiento, focalizado en mujeres

¹⁵ Schiebinger 2021. [Gendered Innovations](#)

¹⁶ OIT 2019. [La persistente Brecha de Género en Tecnología](#).

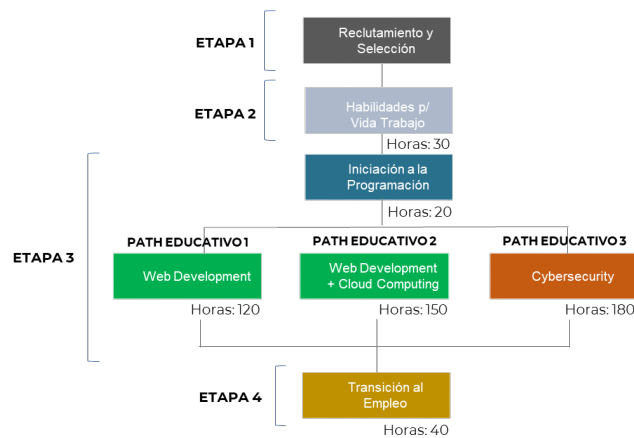
¹⁷ OIT 2020. [Juventud y Migración](#)

vulnerables, que permita reducir la desigualdad de género promoviendo el empleo femenino en la industria tecnológica. El proyecto servirá para empoderar a mujeres a través del desarrollo de habilidades socioemocionales, laborales y técnicas, que entre otros desaliente la migración por falta de oportunidades, e incentive la colaboración público-privada-social para generar soluciones escalables y sustentables. Igualmente, el presente proyecto busca innovar e incentivar; así como generar evidencias para futuras intervenciones en programas de empleabilidad de mujeres en tecnología.

- 2.3 Si bien la vulnerabilidad es un concepto dinámico que hace referencia a múltiples factores de riesgo que impiden que una persona o grupo de personas mantenga o mejore su bienestar, desde la experiencia de JA trabajando diversas propuestas programáticas en más de 25 países de la región, en el marco del presente proyecto se considera como mujeres vulnerables a toda aquella mujer que actualmente no se encuentre inscrita en el sistema educativo pero que haya culminado la educación básica, asimismo que no cuente con un empleo formal estable y activo, que sea migrante o víctima de desplazamiento o que pertenezca a un grupo étnico; que potencialmente sea jefa de hogar como madre soltera o como pareja y que se dedique en mayor parte del tiempo a tareas del hogar.
- 2.4 **Implementación.** El proyecto de formación y empleabilidad “Mujer Digital” se desarrollará en cuatro etapas:
- **Etapas 1: reclutamiento y selección de las beneficiarias:** se llevarán adelante estrategias de reclutamiento conforme tres segmentos de beneficiarias previstos, para identificar y seleccionar a las participantes que cumplen con el perfil requerido para el proyecto. (Ver Anexo VI [“Criterios de selección de las beneficiarias”](#))
 - **Etapas 2: capacitación en habilidades para la vida y el trabajo:** se capacitará a las participantes de habilidades socioemocionales, laborales, de funcionamiento ejecutivo y educación financiera a fin de dotarlas de herramientas y conocimientos fundamentales para su desarrollo personal y profesional. *Duración: 30 horas.*
 - **Etapas 3: capacitación y certificación en habilidades técnicas/tecnológicas:** se formará y certificará a las participantes en alguno de los tres perfiles profesionales técnicos identificados para el proyecto: web development, cloud computing y cybersecurity. Se prevé, previo al inicio de esta fase, una capacitación en habilidades digitales básicas de programación. *Duración: de 120 a 180 horas según path educativo (ver diagrama debajo)*
 - **Etapas 4: vinculación con oportunidades de empleo:** se acompañará a las participantes certificadas en la transición al empleo a la vez que se las capacitará acerca de las herramientas y conocimientos necesarios para emprender una búsqueda laboral. Esta etapa del proyecto se apalancará en la demanda laboral concreta de las empresas aliadas del programa, así como también en empresas tecnológicas registradas y no registradas en la iniciativa de paridad de género (IPG)¹⁸ promovida por el BID, con lo cual se buscará facilitar la inserción laboral en los países participantes. *Duración: 40 horas.*

¹⁸ [Iniciativa de Paridad de Género \(IPG\)](#), es un modelo de colaboración público-privada, de alto nivel, que busca apoyar a países interesados en reducir la brecha económica de género. Con este objetivo, el Foro Económico Mundial (WEF) creó, en el 2012, las Iniciativas de Paridad de Género. En el 2016, el WEF se alió con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para implementar estas iniciativas en América Latina.

- 2.5 Se prevé que el proyecto se extienda por 11 meses por cohorte (7 meses de entrenamiento y 4 meses de acompañamiento para la vinculación al mundo del trabajo) y, se realicen 4 cohortes en 24-36 meses. Durante la Etapa 3, las beneficiarias tienen la opción de optar por diversas trayectorias educativas descritas en el gráfico.



C. Innovación

- 2.6 La innovación del proyecto está dada a partir de la co-creación y la implementación junto a expertos de un modelo holístico, de alcance regional y con enfoque de género, para la inclusión a escala de mujeres jóvenes vulnerables en la economía digital, mediante capacitaciones y certificaciones otorgadas por IBM, AWS y Cisco- acompañadas de mentorías constantes para acceder a los puestos de trabajo más demandados por el mercado, promoviendo además el autoempleo. Complementando la formación técnica, a partir de la vasta experiencia de JA, las beneficiarias acceden a formación en habilidades socioemocionales, laborales, ejecutivas y educación financiera con el fin contribuir a aumentar sus oportunidades para alcanzar y sostener un medio de vida, como así también fortalecer su autonomía económica y resiliencia.
- 2.7 Al tratarse de un Consorcio de Impacto que contempla la creación de alianzas estratégicas a nivel regional y nacional con empleadores, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Industria, Hubs de Innovación, Academia, Gobiernos y organizaciones de la sociedad civil, que posibilitan conectar a las mujeres con oportunidades concretas de empleo y de autoempleo, (incluyendo plataformas digitales y modalidad freelance, que permite a las mujeres autogestionar y balancear su tiempo entre trabajo y tareas de Cuidado) el proyecto innova dando forma en seis países a una economía digital más diversa, inclusiva y competitiva, abriendo oportunidades para que cada mujer desarrolle su potencial, transforme su futuro, el de su comunidad y país.
- 2.8 El proyecto contará con una plataforma CRM en la cual se llevará el monitoreo completo de todas las participantes durante cada una de las fases. La centralización de la información en una única plataforma posibilitará el análisis exhaustivo de los datos y favorecerá la optimización de todos los procesos: reclutamiento y selección, capacitación y el acompañamiento, monitoreo y evaluación, así como la transición al empleo. Además, permitirá la generación de evidencias para potenciar la escalabilidad del modelo desarrollado.
- 2.9 Por último, se innova también a partir de soluciones alternativas para una población vulnerable que actualmente no está siendo atendida, tal es el caso de mujeres jóvenes vulnerables desempleadas de zonas urbanas y rurales de Centroamérica y Caribe. Estas incluyen la conectividad, la educación digital y la inclusión laboral; todo ello con un enfoque de género. El proyecto propone un modelo transnacional y receta a escala, que contempla realidades locales y estándares internacionales y que podría replicarse para otros proyectos de género y empleabilidad en diferentes países de la región.

D. Beneficiarios del proyecto

- 2.10 La población objetivo incluirá 7.500 mujeres jóvenes vulnerables¹⁹ de escasos recursos²⁰ de entre 17 y 30 años, contemplando los siguientes segmentos: 1) mujeres que están en el último año de secundaria y primeros años de la universidad, 2) mujeres que no estudian ni trabajan, 3) mujeres que trabajan, pero se encuentran buscando oportunidades de capacitación que les permitan acceder a un mejor empleo (*reskilling*²¹). (Ver Anexo VI “Criterios de selección de las beneficiarias”)
- 2.11 El alcance del proyecto comprende varios países de la región Centroamericana y del Caribe, mayoritariamente distribuidos en las localidades capitales de los países de Guatemala, El Salvador República Dominicana, Honduras, Costa Rica y México.
- 2.12 La selección de las beneficiarias se realizará a partir del diseño de un perfil de beneficiarias potenciales que puedan acceder a la formación en habilidades blandas y tecnología para luego obtener oportunidades laborales acordes a los conocimientos adquiridos. Estas beneficiarias, jóvenes entre 17 y 30 años, serán seleccionadas en base a criterios básicos tales como pertenencia a algunos de los segmentos antes mencionados y la posibilidad de contar con un dispositivo electrónico (computadora) y acceso a internet, el mismo puede ser propio o de la comunidad.
- 2.13 La selección de las beneficiarias para los componentes de este proyecto se realizará a través de alianzas con entidades educativas, empresas de diversas industrias del sector privado, organizaciones de base y de la sociedad civil, organismos de gobierno y otros, siempre que cumplan con el perfil determinado. Algunas de las instituciones que estarían apoyando el proceso de selección se encuentran en el Anexo V - (Ver Anexo VII_Listado de Aliados Estratégico por país)

E. Componentes del Proyecto

Componente 1: Formación en habilidades socioemocionales, laborales y técnicas (BID Lab:US\$608,100; Contrapartida: US\$1,279,598).

- 2.14 El objetivo de este componente es desarrollar las habilidades socioemocionales, laborales, de funcionamiento ejecutivo y técnicas, mediante capacitaciones y entrenamientos, que les permitan a las mujeres incluidas en el proyecto, adquirir las capacidades demandadas por la industria tecnológica y llenar las brechas existentes, accediendo así a las oportunidades de empleo en áreas relacionadas con las tecnologías de información.
- 2.15 Para alcanzar el objetivo de este componente, se contempla la realización de las siguientes actividades: I) alineamiento de trayectorias educativas y estrategia de alianzas para la empleabilidad orientado al ingreso, permanencia y desarrollo de mujeres en el área STEM, en concreto en el mercado tecnológico. II) reclutamiento y selección de las participantes; III) capacitación en habilidades para la vida y el trabajo, y conocimientos básicos de educación financiera; IV) capacitación y certificación en habilidades técnicas: web development, cloud computing y cybersecurity; contemplando formación previa niveladora en habilidades digitales básicas. Ver Anexo VI Certificaciones y Trayectorias Educativas. Para llevar adelante estas actividades, se contratará un coordinador de formación por país, facilitadores (1 para 100 mujeres), instructores técnicos (1 para 200 mujeres) y se realizarán acuerdos

¹⁹ Otros criterios de vulnerabilidad que se definirán como una combinación de factores (sociales, económicos y ambientales/condiciones de vida, etc.) específicos de cada país.

²⁰ Consideramos jóvenes de bajos recursos a todos aquellos que vivan en zonas declaradas de tal manera por los gobiernos locales o bien por organismos internacionales. La situación normalmente está caracterizada por familias numerosas, con 1 o 2 ingresos mensuales que están cercanos al salario mínimo de cada uno de los países del programa; también se pueden determinar por las características de la vivienda que habitan, entre otros.

²¹ En el marco del proyecto, se entiende por beneficiarias que entran en la categoría de reskilling a toda mujer que posee una formación previa en otras áreas del conocimiento y quiere capacitarse en tecnología para conseguir un trabajo mejor y trabajar en la industria de la tecnología. Como así también, a toda mujer que tenía trabajo, lo perdió a causa de la pandemia, se encuentra en activa búsqueda, pero no logra conseguir empleo conforme su formación previa, carece de las habilidades/herramientas demandadas por el mercado laboral actual.

con diferentes empresas y organizaciones a fin de reclutar mentores voluntarios. Estos trabajarán en conjunto con la Unidad Ejecutora regional para alcanzar el objetivo propuesto en este componente.

- 2.16 Como resultado de la ejecución de este componente, se espera: i) 7,500 participantes inscriptas en el programa que comienzan la formación en habilidades socioemocionales, laborales y de educación financiera; ii) 6,750 mujeres que finalizan la fase de habilidades socioemocionales, laborales y de educación financiera y que comienzan el entrenamiento de nivelación en habilidades digitales básicas para posteriormente seleccionar la trayectoria educativa de su interés y se capacitan en web development, cloud computing y cybersecurity; iii) 4,500 mujeres que finalizan la capacitación en los perfiles tecnológicos mencionados, que son acompañadas y mentoreadas para rendir los exámenes de certificación y logran su diploma.

Componente 2: Alianzas y Empleabilidad (BID Lab:US\$479,947; Contrapartida: US\$464,987).

- 2.17 El objetivo de este componente es establecer relaciones con empresas tecnológicas que dispongan de vacantes para garantizar la empleabilidad de participantes certificadas, la creación y/o fortalecimiento de las trayectorias educativas propuestas, y la gestión de datos, el análisis y evaluación de los puestos abiertos a nivel local donde se puedan insertar las beneficiarias.
- 2.18 JA establecerá acuerdos/convenios con empresas, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Industria, Hubs de innovación, gobiernos y otras organizaciones, que permitan la formación de consorcios a nivel local de cada país y también a nivel regional. JA coordinará con Manpower/Experis y otras consultoras a nivel local de cada país la proyección de la demanda de empleos en el sector tecnológico, específicamente para los perfiles web development, cloud computing y cybersecurity, como así también identificación de los gaps existentes entre los perfiles de las participantes y la demanda del mercado. La selección de las trayectorias educativas se realizó en base a consultas previas sobre demanda del mercado con Manpower/Experis, AWS, Cisco e IBM y también Asociaciones y Cámaras de Industrias locales de cada uno de los países involucrados en el proyecto. Así, se definió avanzar con la capacitación en web development junto a IBM, cloud computing junto a AWS y cybersecurity junto a Cisco.

Dentro de los principales aliados del proyecto, se destacan:

- **Amazon Web Services Amazon.com, Inc.** quien liderará creación y adaptación de los contenidos vinculados a cloud computing, y la capacitación y certificación de las participantes en dicha trayectoria educativa. AWS realizará un aporte al proyecto in-kind que se destinará al uso de su plataforma educativa, a la contratación de los instructores técnicos y a la donación de 1,000 certificados en Cloud Practitioner.
- **Cisco Systems** estará a cargo de las capacitaciones relacionadas a CyberSecurity mediante el uso de su plataforma educativa y sus voluntarios corporativos (instructores técnicos) como aporte in-kind al proyecto.
- **IBM International Business Machines Corporation** ofrecerá capacitaciones en web development a las beneficiarias mediante el uso de su plataforma SkillsBuild y sus voluntarios corporativos (instructores técnicos) como aporte in-kind al proyecto.
- **Plataformas que impulsan el intercambio** empresarial en los países de América Latina. Las Cámaras de Comercio aportarán información y conexiones de calidad que alimentarán el Hiring Consorcio de Mujer Digital. **Manpower/Experis México** ofrecerá una serie de acciones, entre las principales: webinars con egresadas, compartiendo tendencias de empleabilidad, entrevistas, cómo crear curriculum, etc.; data sobre Market Scan y posiciones abiertas; consultoría en relación a procesos de selección y assessments; compartir información y recomendaciones sobre empleabilidad con

egresadas y capacitación a persona de JA involucrado en el proyecto para conocer sobre Reclutamiento y Selección – Buenas Prácticas y Metodología de ManpowerGroup (en línea).

- **Delta Airlines y CAT Foundation**, el brazo filantrópico de la empresa Caterpillar, realizarán una inversión monetaria que alimentará la contraparte necesaria para implementar el proyecto.
- **Fondo FAS del BCIE (TBC)** La Fundación del Banco Centroamericano de Integración Económica, impulsa proyectos de alto impacto para acelerar el desarrollo y la resiliencia de la región; ofrecerá capital económico y social para fortalecer el Consorcio de Impacto hacia la consecución de los objetivos de empleabilidad que presenta el proyecto.

- 2.19 Para lograr lo planteado en el presente componente se desarrollarán las siguientes actividades: i) desarrollo de alianzas estratégicas, ii) diagnóstico de la demanda laboral, iii) seguimiento y preparación de las participantes para la transición al empleo; iv) acompañamiento personalizado durante la búsqueda de trabajo; v) realización de Ferias de Empleo.
- 2.20 Como resultado de estas alianzas se espera obtener los siguientes resultados: i) 150 alianzas locales y regionales con empresas del sector privado; ii) 12 acuerdos firmados con gobiernos; iii) 12 acuerdos firmados con ONGs y el sector académico; iv) 48 Ferias de Trabajo realizadas; v) 4,500 participantes vinculadas a portales laborales digitales de la industria tecnológica;
- 2.21 Además, con el fin de favorecer la inserción laboral de las participantes, se buscará la generación de alianzas con diferentes institutos y centro de formación, para ofrecer capacitaciones complementarias al programa, que doten a las mujeres de otros conocimientos y herramientas requeridos y deseados por el mercado laboral. Por ejemplo, capacitación en idioma inglés.

Componente 3: Generación y difusión de conocimiento (BID Lab:US\$32,500; Contrapartida: US\$313,923).

- 2.22 La ejecución de este componente se concibe como el mecanismo que fomente la generación de evidencia y su difusión para la mejora de servicios, programas y proyectos que se ejecutan entre los actores del ecosistema. En este sentido los siguientes productos de conocimiento se desarrollarán basados en la experiencia de la ejecución del proyecto.
- 2.23 A su vez, el objetivo de este componente es consolidar y fomentar el reconocimiento de la demanda de talento digital a nivel regional, el cual es escaso en la región. Asimismo, el contar con información sobre la transformación digital que se ha dado en la industria permitirá poder identificar y proyectar los perfiles técnicos que requiere el mercado actual, al igual que reconocer los servicios y actividades económicas que requieren estos perfiles en mayor demanda.
- 2.24 JA reconoce este componente como el mecanismo para recoger, analizar, producir y difundir la evidencia que permita resolver la falta de información, con enfoque de género, y con esto establecer estrategias y planes estratégicos de agentes y decisores, sean del sector público o privado, en la adopción de nuevas tecnologías y el fortalecimiento de la fuerza laboral.
- 2.25 Este componente financiará las siguientes actividades: (i) diseño e implementación plan de comunicación; (ii) un Estudio de Demanda de Talento Digital enfocado en Centroamérica y Caribe; (iii) la identificación de las habilidades ejecutivas necesarias para el mercado digital;

(iv) consolidación de una comunidad de aprendizaje y (v) elaboración de material multimedia y piezas de comunicación.²²

- 2.26 Para el primer producto, la/el Coordinador de Comunicaciones Regional junto a consultores comunicadores/as locales desarrollarán e implementarán una estrategia y plan de comunicación que permitan alcanzar los principales resultados del proyecto y para este componente en específico, promueva la diseminación y generación del conocimiento, que facilite la generación e incidencia de políticas locales y globales a partir de la articulación con diversos actores del ecosistema que van desde medios de comunicación, asociaciones, redes sociales y almacenadas en un repositorio web que permita a las distintas audiencias el poder consultar la información.
- 2.27 Para el segundo producto, se propone diseñar una encuesta que tenga el objetivo principal de identificar la demanda ocupacional y habilidades digitales requeridas actualmente y aquellas que serán demandadas a futuro. Asimismo, se busca explorar (i) intensiones de inversión en nuevas tecnologías y procesos digitales por parte de los empleadores, (ii) dificultades para cubrir vacantes relacionadas a IT o a un servicio que implique el manejo de lengua de programación y/o tecnologías y (iii) desarrollo de capacitaciones que fomenten las habilidades digitales en la fuerza laboral.
- 2.28 El tercer producto busca hacer un reconocimiento de las habilidades ejecutivas que el mercado requiere y potencialmente nuevas que surgirán; para este producto se propone aplicar técnicas prospectivas con círculos de expertos de empresas, gremios, academia, agencias de intermediación, líderes de la industria y/o agentes de cooperación.
- 2.29 Para el cuarto producto, se propone gestionar el conocimiento a través del reconocimiento de intercambio y buenas prácticas. En este sentido, se busca identificar las acciones que permiten satisfacer las necesidades de intermediación laboral de manera eficiente y colaborativa para el cumplimiento de los objetivos. Desde su planteamiento, se busca generar una comunidad de aprendizaje, reflejada en una red entre y con los distintos aliados para fortalecer sinergias en lugar, de lógicas de competencia y así promover, mejorar y demostrar prácticas eficientes y acciones clave para garantizar una buena intermediación laboral.
- 2.30 Por último, cabe aclarar que los productos asociados a la generación del conocimiento serán publicados y difundidos en conjunto con el BID Lab en su repositorio de publicaciones, como así también en el repositorio y canales digitales de JA. Asimismo, desde la organización ejecutora, se generarán materiales de difusión, tales como infografías, casos de estudio, notas de prensa y boletines para los distintos actores y públicos de interés.

F. Resultados, Medición, Monitoreo y Evaluación del Proyecto

Dentro de los principales indicadores de progreso y de resultado que se esperan lograr con el proyecto, se destacan:

- 7,500 participantes seleccionadas para realizar el proyecto
- 6,750 participantes (90% del total) fortalecen sus habilidades socioemocionales, laborales, ejecutivas y de planificación financiera

²² Entiéndase por material multimedia y piezas de comunicación a videos testimoniales de las jóvenes beneficiarias, infografías con datos relevantes sobre género, empleabilidad y mercado digital, como también casos de estudio relacionados a género y ecosystema digital/ mercado digital; casos de estudio testimoniales sobre género, medios de vida y migración y casos enfocados a visibilizar el modelo de formación y empleabilidad holístico que propone Mujer Digital.

- 6,750 participantes (90% del total) aprenden herramientas básicas de programación (HTML, estilos CSS, Bootstrap, JavaScript), y se capacitan en alguno de los siguientes perfiles profesionales: web development, cloud computing y cybersecurity
- 6,000 participantes (80% del total) se gradúan en alguno de los tres perfiles profesionales del proyecto
- 4,500 participantes (60% del total) logran rendir y aprobar el examen de certificación en Cloud Practitioner o Specialist IT – Cybersecurity
- 4,500 participantes publican sus perfiles profesionales y son incluidas en portales laborales digitales, tales como LinkedIn y portales laborales de nicho de la industria tecnológica
- 3,000 participantes (40% del total) consiguen emplearse -o autoemplearse- en la industria del conocimiento en alguna de las dimensiones mencionadas en hasta 4 a 6 meses de culminada su formación
- La variación porcentual de la remuneración bruta de las mujeres que antes de ingresar al programa tenían un ingreso bruto de empleo y/o autoempleo, se incrementó en un 15% 6 meses después de culminar el programa, en contraste con su ingreso inicial
- Alianzas estratégicas con 150 aliados del sector privado que emplean a mujeres egresadas del programa
- 48 ferias laborales son realizadas en los 6 países durante el transcurso de los 2 años que dura en proyecto.
- 12 convenios firmados con gobiernos de los diferentes países para apoyar durante diversas etapas del proyecto.
- 12 convenios firmados con 12 convenios firmados con ONGs y entidades del sector académico apoyar durante diversas etapas del proyecto.
- 1 comunidad de aprendizaje entre aliados para compartir buenas prácticas sobre economía digital e intermediación laboral
- 1 estudio sobre Demanda de Talento Digital enfocado en Centroamérica y Caribe

Además de los principales indicadores definidos en el Marco Lógico, el proyecto se plantea desarrollar lo siguiente:

- Promover la creación de un consorcio público-privado-social entre diversos actores que contribuyan a los objetivos en diversas etapas del proyecto.
- Adaptación, de acuerdo con particularidades del proyecto, y utilización de una plataforma CRM para realizar el seguimiento de las participantes durante toda la trayectoria en el proyecto.

2.31 Junior Achievement cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación de todos sus proyectos. En ese caso, se adaptarán estas herramientas propias para hacer un seguimiento a las actividades del proyecto y poder ejecutar las actividades y obtener los resultados esperados según la matriz de resultados y el cronograma propuesto. En adición JA desarrollará un plan de monitoreo y evaluación que permitirá capturar informaciones del perfil de las beneficiarias para poder ser seleccionadas.

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

A. Alineación con el Grupo BID

3.1 La iniciativa es consistente con el **Marco de Acción de Empleo con Perspectiva de Género**, específicamente en la segunda área temática de intervención “**Apoyo al desarrollo**

del talento para equipar a las personas con las habilidades necesarias para que tengan trayectorias de aprendizaje y laborales exitosas a lo largo de su vida”, ya que apoya el desarrollo del capital humano necesario para construir las habilidades requeridas por el sector productivo y para los trabajos del futuro. Las actividades del componente 1 y 2, son complementarias con las intervenciones estipuladas en el Marco de Acción, específicamente en lo relativo a: (i) formar y certificar a las personas con las habilidades demandadas por el sector productivo; y (ii) desarrollar las habilidades cognitivas, técnicas y socioemocionales a nivel de educación media y técnico-profesional para acceder a empleos de calidad.

- 3.2 Igualmente, la propuesta es consistente con el **Marco Sectorial de Trabajo**, en cuanto a la **línea de acción 1: “Intervenciones para acelerar la recuperación del empleo y lograr que las personas vuelvan a tener trabajo”**, específicamente en las actividades que se desarrollan en el componente 2 para facilitar los servicios de orientación o intermediación, así como las actividades que se desarrollan en el componente 1 para el perfeccionamiento de las habilidades y la recalificación laboral. Igualmente es consistente con la **línea de acción 4: “Estrategias para promover un mercado laboral más incluyente”**, específicamente al desarrollar capacidades para que las mujeres aprovechen las oportunidades productivas del mercado laboral a través de oportunidades en las plataformas digitales.
- 3.3 **Alineación estratégica con las EBP y Visión 2025.** La propuesta se alinea a la Visión 2025 en cuanto a que apoya el desarrollo de la economía digital, a través de la formación de capital humano que pueda insertarse en trabajos más técnicos y mejor remunerados. Igualmente promueve la inclusión y la equidad de género al desarrollar un programa específico de formación técnica para mujeres, con lo fomenta el empoderamiento económico del este segmento de la población.
- 3.4 **Dominicana.** La iniciativa se alinea a la EBP 2021-2024 de República Dominicana, en el área prioritaria sobre la “Reactivación Productiva Sostenible e Inclusiva”, al promover la participación de la mujer en el mercado laboral. Igualmente, la iniciativa es complementaria con el área prioritaria “Fortalecimiento de Capital Humano” al desarrollar habilidades en jóvenes, para alcanzar mejoras en las capacidades y destrezas técnicas de la fuerza laboral alineadas a las necesidades del sector productivo y con énfasis en reducir las desigualdades por género e ingreso.
- 3.5 **El Salvador.** La iniciativa se alinea a la EBP 2021-2024 de El Salvador, en el área operativa “Reactivación y reconversión productiva”, así como el tema transversal de empoderamiento de la mujer y diversidad, al buscar fortalecer y crear talento digital especialmente de mujeres, así como promover la transformación digital con nuevas intervenciones que faciliten la adopción de tecnologías de la información y comunicación en el sector privado para aumentar la eficiencia y productividad. Promoviendo con ello el cierre de la brecha digital y las desigualdades en el mercado laboral.
- 3.6 **México:** La propuesta se alinea con la Estrategia del Banco en el México 2019-2024 (GN-2982) en particular con el primer pilar que se enfoca en desarrollo social, con énfasis en el área de acceso al mercado laboral, así como con el objetivo estratégico de aumentar la cobertura y calidad en educación. Adicionalmente, la iniciativa se alinea con las áreas de innovación, agenda digital, y género que se abordan de manera transversal en las áreas priorizadas.
- 3.7 **Guatemala:** La iniciativa se alinea a la EBP 2021-2024 de Guatemala, en el área prioritaria “impulso al sector privado para mayor crecimiento” así como los temas transversales de: a) transformación digital, en la cual se busca una mayor adopción de las tecnologías de

información y digitalización para potenciar el acceso a servicios, mejorar la gestión de las instituciones beneficiarias, promover la continuidad de servicios básicos, y mejorar las condiciones para el avance en una agenda digital para el país; b) inclusión a través de un enfoque en género y diversidad en donde se busca que las operaciones apoyen a sectores sub atendidos permitiendo reducir restricciones que estos enfrentan.

- 3.8 **Costa Rica:** La iniciativa se alinea a la EBP 2019-2022 de Costa Rica, en el pilar estratégico “Acumulación de capital humano para la inclusión y la competitividad”, así como el tema transversal inclusión del enfoque de género y diversidad, al abordar la calidad y pertinencia de la formación para el trabajo, y desarrollar servicios para vinculación con oportunidades de empleo, promoviendo la participación femenina en los mercados laborales, con el objetivo de reducir las desigualdades por género e ingreso.
- 3.9 **Honduras:** La iniciativa se alinea a la EBP 2019-2022 de Honduras en el pilar de acumulación de capital humano (que prioriza la oferta de servicios especializados para las mujeres). Además, se alinea en el apoyo de acciones que promueven el empoderamiento de la mujer y diversidad y el uso de nuevas tecnologías para un mayor impacto.
- 3.10 El proyecto esta alineado a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODS), específicamente en: el ODS 5: Igualdad de Género al apoyar la meta específica 5.B *“Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres”*, y en el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico al apoyar la meta específica 8.5 *“lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, para el 2030”*.

B. Complementariedad y Escalabilidad.

- 3.11 El proyecto es complementario con la operación **ME-T1474: Apoyo a la implementación de la política del mercado laboral y diseño de iniciativas que apoyen la generación de empleo en México**, específicamente en el componente 3 donde se diseñará una estrategia de desarrollo de habilidades para estados del Sur de México y un piloto para incrementar la empleabilidad de los jóvenes a través de trabajos de plataformas de e-lancing. En este sentido se prevé el proyecto apoyará el piloto para incrementar la empleabilidad mediante la vinculación de las beneficiarias a trabajos en línea (e-lancing) en los estados del sur de México: Oaxaca, Tabasco, Chiapas o Tabasco. Además de identificar beneficiarias en el Sur de México para recibir los programas de formación y promover su empleabilidad, el proyecto pondrá a disposición del ME-T1474, la metodología de formación en habilidades técnicas de las jóvenes, para que pueda ser adaptado e incorporado a su currículo.
- 3.12 El proyecto es complementario con la **operación ES-T1316: Apoyo a la creación de empleo a través de la reconversión y desarrollo de habilidades sectoriales**, que busca el desarrollo y pilotaje de una estrategia de reconversión y mejora de habilidades del sector de servicios digitales y turismo. Mujer Digital, trabajará con el mismo segmento de mujeres beneficiarias que se encuentren desempleadas o cuyo empleo ha sido impactado por el COVID-19. Para este fin, Mujer Digital validará su implementación con el Tech Skills Council y trabajará con FEDISAL para la selección de jóvenes. El proyecto ES-T1316 podrá usar las plataformas de formación del programa de Mujer Digital, que ofrecerán las empresas participantes como IBM, AMAZON y CISCO, en la tercera etapa de formación, para asegurar que la formación impartida sea relevante y certificable. De igual forma el proyecto

podrá a disposición del ES-T1316 la metodología de formación en habilidades técnicas y blandas para que pueda apoyar el desarrollo del segundo componente.

- 3.13 El proyecto es complementario con la operación **GU-G1010 Incentivo de impacto social (SIINC) para promover las habilidades del siglo XXI y la retención de empleo entre jóvenes vulnerables de Guatemala**, cuyo objetivo es la ampliación del programa de formación en tecnologías de información Valentina, para luego emparejar a los participantes certificados con ofertas de trabajo para asegurarse de que sea la mejor opción tanto para el participante certificado como para la empresa contratante. Mujer Digital coordinará con la agencia ejecutora, Programa Valentina S.A., para intercambiar beneficiarias entre ambos programas. Las jóvenes beneficiarias de Mujer Digital que deseen complementar su formación con un más intensivo estilo “bootcamp”, podrán aplicar al programa Valentina. De igual forma las jóvenes que apliquen y no logren ingresar al programa Valentina, podrán aplicar al programa Mujer Digital.
- 3.14 El proyecto es complementario con la concluida operación **GU-T1303: Programa de educación y empleo en línea para reducir la brecha de desempleo y empoderar económicamente a las mujeres en Guatemala, (SheWorks!)** que buscó desarrollar y poner en funcionamiento una plataforma para estudiar el potencial impacto positivo que puede generar el entrenamiento en línea para la empleabilidad y corroborar o no la hipótesis de que el empleo flexible, realizable desde el hogar, impulsado por una plataforma tecnológica puede aportar un ingreso económico a las mujeres que actualmente quedan fuera del mercado laboral por la rigidez de los horarios de trabajo. Los principales aprendizajes recogidos de este programa radican en: i) incluir un diálogo preliminar que permita tener claridad sobre las necesidades y expectativas de las habilidades que requieren las empresas, y la oferta existente de personas con estas destrezas, con miras a determinar con mayor precisión el nivel de formación necesaria para llevar estos recursos humanos a una preparación mínima que logre la empleabilidad, y ii) la necesidad de fomentar el compañerismo y sentido de comunidad entre las cohortes de beneficiarios, así como fortalecer la relación entre beneficiario y mentor de los programas.
- 3.15 La escalabilidad del proyecto estará dada por la capacidad de adaptación y expansión de su modelo costo-beneficio efectivo que permitirá, con el aporte económico de nuevos aliados del sector privado, aumentar el alcance regional y el número de beneficiarias, sin perder la calidad de la propuesta de valor. La alta capilaridad de Junior Achievement, contando con operaciones y presencia territorial en más de 25 países de la región, asegura la incorporación de más socios para ampliar el modelo.
- 3.16 Para lograr la escalabilidad del proyecto nuevos aliados podrán incorporarse al Consorcio de Impacto²³, contribuyendo en la financiación, incorporando también nuevas trayectorias educativas técnicas (por ejemplo: data analytics, UX, AI, entre otros perfiles demandados por el mercado) y ampliando las oportunidades de empleo en tecnología con perspectiva de género.
- 3.17 **Sostenibilidad.** En adición se prevé activar una serie de acciones que permitan identificar posibles rutas que garanticen la sostenibilidad financiera del proyecto a mediano y largo plazo. Entre éstas y como primer paso (i) garantizar un *modelo de gestión sostenible* y

²³ Desde JA se entiende como Consorcio de Impacto a una asociación multiactor de empresas, organismos públicos y entidades diversas que comparten algunos intereses comunes para participar conjuntamente en un proyecto que genera algún tipo de impacto social y/o ambiental. La noción de Consorcio de Impacto se basa en que el todo (como consorcio) vale más que la suma de las partes y que de la sinergia de los diferentes miembros es posible multiplicar resultados positivos, de alto impacto.

amortización de costos de estructura. La inversión inicial permitirá diseñar e implementar una estructura y modelo de gestión sostenible y amortizable que puede permanecer y ser replicada a futuro con mayor eficiencia capitalizando los aprendizajes y la estructura preexistente; (ii) confirmar una *consultoría estratégica pro-bono de McKinsey and Company* (oficinas de CA), con el fin de identificar potenciales modelos de negocios innovadores y resilientes (y pilotos) para proyectos que buscan impacto social/ambiental y sostenibilidad económica a la vez, considerando por ejemplo: pago por resultados, Social Impact Incentives (SIINC), entre otros; (iii) promover la *Sustentabilidad Institucional y Alianzas con actores del Sector Público* (Ministerio de Ciencia y Tecnología, Educación, Empleo, Economía y otros) que avalarán la validez oficial del programa y la posible coinversión de nuevos donantes/inversionistas; (iv) crear una *Comunidad/ Comunidades de Aprendizaje e Intercambio Continuo* entre actuales y futuras beneficiarias como manera de agregar capital social y “networking” a la propuesta de valor; (v) conocer y monitorear los Marcos Regulatorios y Leyes nacionales de los países involucrados en el proyecto, que promuevan la inversión y establezcan beneficios diversos tales como fiscales, entre otros asociados a la industria digital y del conocimiento, en términos de capacitación, empleabilidad, género, alianzas público-privadas, emprendimiento, etc. Se entiende que, a partir de la aprobación, divulgación y promoción de diversas Leyes, sería posible diseñar estrategias de recaudación de fondos para garantizar la sostenibilidad del proyecto, incluyendo inversionistas, donantes, contratistas públicos y privados.

C. Riesgos del Proyecto e Institucionales

- 3.18 **Riesgo 1. Limitado acceso a conectividad y dispositivos.** Que las participantes seleccionadas para el proyecto no cuenten con dispositivo tecnológico y conectividad para poder tomar las capacitaciones. Para mitigar este riesgo se prevé: i) que sea un requisito excluyente al momento de realizar la selección de las participantes (entendiendo que puede ser propio o de la comunidad/público); ii) la generación de alianzas con organizaciones que cuenten con la infraestructura necesaria en pos de que las participantes puedan tomar ahí sus clases.
- 3.19 **Riesgo 2. Deserción de mujeres a lo largo de las trayectorias educativas.** Abandono de las mujeres durante su formación por diversos motivos: i) balance estudio-hogar; ii) falta de motivación; iii) haber conseguido empleo durante el proceso de capacitación; iv) carga horaria incompatible con sus actividades diarias, v) otros. Para mitigar este riesgo se prevé: i) medir su interés en el programa durante el proceso de selección; ii) seguimiento personalizado semanal de las mujeres a través de facilitadores; iii) acompañamiento de mentores voluntarios vinculados al mundo de la tecnología que sirvan de guía y motivación durante el proceso; iv) comunidades de aprendizaje para intercambio continuo entre las mujeres; v) foro abierto de consulta permanente; vi) identificación de incentivos de retención: invitaciones a eventos, posibilidad de participar de otros programas/formaciones, oportunidades de networking con aliados, entre otros.
- 3.20 **Riesgo 3. Brecha entre la demanda laboral y el perfil de las participantes.** Que, al momento de transitar la etapa de transición al empleo, las empresas soliciten conocimientos/habilidades técnicas específicas y las participantes no estén preparadas para ello. Para mitigar este riesgo se prevé: i) evaluación y análisis continuo de la demanda laboral de cada país y los principales requerimientos para cada uno de los puestos; ii) alianzas con otras organizaciones para lograr capacitaciones complementarias en habilidades/conocimientos requeridos por el mercado.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El costo total del proyecto es US\$3,600,000 de los cuales BID Lab aportará un total de US\$1,200,000 (33%) con carácter no reembolsable, y la contraparte local aportará un total de US\$2,400,000 (66%). A continuación, se adjunta un resumen del presupuesto estimado. El cuadro a continuación se incluye para efectos descriptivos de las condiciones iniciales de aprobación del proyecto.

COMPONENTES	BID LAB	APORTE LOCAL		TOTAL
	33%	EFFECTIVO	ESPECIE	
		39%	27%	
1. COMPONENTE I: Formación en habilidades técnicas, laborales y socioemocionales	\$ 608,099.12	\$ 567,097.28	\$712,500.00	\$ 1,887,696.40
2.COMPONENTE II: Empleabilidad y alianzas	\$ 479,946.50	\$ 194,986.62	\$270,000.00	\$ 944,933.12
3.COMPONENTE III: Gestión de conocimientos, comunidades de conocimiento y escala	\$ 32,500.00	\$ 313,926.78	-	\$ 346,426.78
4.COMPONENTE IV: Unidad Ejecutora	\$ 42,000.00	\$ 298,943.70	-	\$ 340,943.70
5.COMPONENTE V: Auditoría y Fortalecimiento Institucional	\$ 20,000.00	-	-	\$ 20,000.00
6.COMPONENTE VI: Contingencias	\$ 17,454.38	\$ 42,545.62	-	\$ 60,000.00
MONTO TOTAL	\$1.200.000	\$ 1.417.500	\$ 982.500	\$ 3.600.000

Para conocer el peso que la inversión tiene en cada componente [Ver Anexo IV Presupuesto Resumido](#)

V. AGENCIA EJECUTORA (AE) Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción de la Agencia Ejecutora(s)

- 5.1 La Agencia Ejecutora (AE) del presente proyecto será JA Junior Achievement Dominicana, Inc, (JADOM), Organización No Gubernamental, organizada de conformidad con las leyes de la República Dominicana. JADOM viene operando desde el año 1995 y obtuvo del Poder Ejecutivo su personería jurídica mediante Decreto No. 117-00, el 15 de marzo del 2000, lo que permite actuar en todo el territorio nacional.
- 5.2 JADOM, es parte de Junior Achievement Worldwide (JAWW), una organización sin fines de lucro que llega a 10 millones de jóvenes global anualmente, gracias a miles de empresarios visionarios, educadores y una comunidad de líderes que reconocen el valor de fortalecer el talento joven en las economías locales. Cada año, la red global de Junior Achievement atiende a más de 12 millones de estudiantes en más de 100 países. En LAC, JA Worldwide coordina las iniciativas a través de JA Américas, la cual se enfoca en el fomento del emprendimiento juvenil, el alistamiento de la fuerza laboral, y la educación financiera tanto en áreas urbanas como rurales. JAWW tiene presencia en 31 países y una red de más de 1.000 miembros en su consejo directivo, 3.500 aliados, 600 empleados y 44.000 voluntarios para poder beneficiar aproximadamente a un millón de jóvenes anualmente.

- 5.3 En República Dominicana, JADOM fue creada hace 22 años y es la oficina más grande de JA Worldwide en la región del Caribe. JADOM responde a las necesidades del mercado al trabajar con empresas locales y entender el perfil de habilidades requeridas; para luego adaptar la programación de acuerdo con los objetivos de las empresas para darle un sentido de propiedad y garantizar su sostenibilidad. Así maximizan la empleabilidad de las jóvenes beneficiarias y el retorno real de la inversión. JADOM ha implementado proyectos con el Grupo Ramos, USAID, Citi Foundation, Scotiabank, Banco Popular, Banco Ademi, Banco Adopem, y más de 97 centros educativos en República Dominicana.
- 5.4 A nivel regional, JA Américas ha sido socio estratégico de organismos internacionales y Bancos de Desarrollo, tales como USAID y el BID en proyectos de capacitación en tecnología y empleabilidad juvenil. Tal es el caso de “EmpleaTech”, en alianza con SAP y Manpower, implementado en el 2020 beneficiando a 3330 estudiantes de El Salvador, República Dominicana y Guatemala; y de “IT Support Professional Certificate” en alianza con Google.org, que comenzó a desarrollarse en Brasil en 2021 con el objetivo de capacitar a 1200 jóvenes en tres años.
- 5.5 Mujer Digital viene a complementar y a superar propuestas de valor anteriores en relación a tecnología y empleabilidad implementadas por JA desde un enfoque de género, proponiendo un programa holístico que va más allá de la formación técnica con certificaciones de expertos, incluyendo capacitación en habilidades socio-emocionales, ejecutivas y educación financiera, aportando herramientas para la vida y el trabajo, como así también contribuyendo al desarrollo de resiliencia y autonomía económica de las beneficiarias.
- 5.6 Entre las iniciativas programáticas llevadas a cabo por las diferentes oficinas de JA involucradas en el proyecto que han priorizado el enfoque de género desde su diseño hasta su implementación se destaca el **Programa Mujeres Emprendedoras**, apoyado por CITI Fundación, USAID y demás socios donde se han capacitado a más de 32,000 mujeres en emprendimiento entre 2010 y 2019 en República Dominicana, Costa Rica, México, Honduras, El Salvador, Guatemala y demás países. A su vez, junto a Coca Cola y otros socios se ha desarrollado el programa **Emprendamos Juntas** enfocado en capacitar de manera digital a mujeres dueñas de colmados, pequeñas bodegas y negocios. Por su parte **Winning Women**, implementado en México, es un programa dirigido a mujeres que desean desarrollar sus conocimientos digitales y habilidades informáticas básicas para trabajar en un mundo digital y se ha llevado a cabo junto a IBM en su plataforma skillsbuild.org. Además, Costa Rica viene implementando con el apoyo de Johnson & Johnson el **Programa de Fomento en STEM** que busca promover la participación de mujeres jóvenes estudiantes de nivel en carreras universitarias científico- tecnológicas.

B. Estructura de Implementación.

- 5.7 Para la implementación del proyecto JADOM firmará un convenio de colaboración con JAWW para el apoyo y seguimiento a la gestión operativa del proyecto, mientras que la gestión fiduciaria la realizará JADOM.
- 5.8 JAWW, organizará una unidad de coordinación de proyecto conformada por el siguiente grupo de trabajo: i) un Director del Proyecto; ii) un Coordinador Regional del Proyecto (Chief of Party); iii) un Coordinador Regional de Alianzas; iv) un Coordinador Regional de Comunicaciones y IT; y iv) una Unidad Administrativa Financiera, con asiento en República Dominicana en las oficinas de JADOM, la misma contará con un Contador Regional de tiempo

completo y un Asistente Financiero de medio tiempo. En cada país, JA apoyará con la estructura física y logística necesaria para ejecutar la operación con eficacia y eficiencia. Igualmente será responsable de la contrapartida necesaria para complementar los recursos del aporte en la ejecución de las actividades. JA también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto a través de las plataformas de gestión de proyectos del BID Lab de manera semestral. Como parte de la gobernanza del proyecto, se constituirá un Comité de Trabajo (CT) integrado por el director general del proyecto, y los coordinadores regionales. El CT se reunirá virtualmente de manera trimestral para dar seguimiento a la evolución de la operación y velará que la misma se mantenga orientada a alcanzar los objetivos de desarrollo del programa. Las recomendaciones en cuanto a la reorientación de fondos, ajustes de indicadores y/o cualquier cambio sustancial deberán ser acordados y aprobados por dicho comité. Este estará conformado por el Coordinador Regional, los implementadores en los países, un representante de JAWW, un representante de IBM, AMAZON y CISCO, todos ellos con voz y voto. BID Lab participará en las reuniones del CT, en carácter de observador. Para cada reunión del CT, Junior Achievement designará una persona que fungirá como secretario del CT.

VI. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 El nivel de riesgo como resultado del Diagnóstico de Integridad y Capacidad Institucional (DICI) fue bajo, evidenciando que JADOM posee un sistema de gestión financiera aceptable para BID Lab y cuenta con una estructura de seguimiento y rendición de cuentas para la presentación de sus Estados Financieros Institucionales ante el Banco. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la agencia ejecutora y BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la agencia ejecutora de la responsabilidad de cumplir los resultados convenidos.
- 6.2 Salvo que durante la ejecución el Banco determine lo contrario, se utilizarán las políticas del ejecutor para llevar a cabo las adquisiciones. Se presentará una planificación anual de adquisiciones necesarias para la ejecución del Proyecto y cumplimiento de los hitos, junto con el Plan Operativo Anual. BID Lab revisará bajo modalidad ex ante los aspectos técnicos de las adquisiciones que a su criterio lo requieran, en particular las consideradas críticas.
- 6.3 El Organismo Ejecutor deberá preparar y mantener a disposición del Banco sus estados financieros anuales. Con recursos de la Contribución, el Banco podrá revisar los estados financieros y realizar revisiones al uso de los recursos aplicados al Proyecto, verificando prácticas financieras y adquisiciones.

VII. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 7.1 **Acceso a la información.** La información contenida en el presente documento se clasifica como público una vez aprobado en virtud de la Política de Acceso a Información del Banco²⁴.
- 7.2 **Propiedad intelectual.** Todos los productos, metodologías y conocimiento que se obtengan como resultado del Proyecto serán de titularidad del Banco. El Banco podrá dar acceso gratuito al público a la información que estime pertinente mediante el otorgamiento de la licencia Creative Commons IGO 3.0 BY-NY-ND.

²⁴ Enlace a la [Política de Acceso a información del Banco](#)