

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

JAMAICA

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA PRESTACIÓN DE
SERVICIOS GLOBALES**

(JA-L1079)

PROPUESTA DE PRÉSTAMO

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Fernando Yitzack Pavon (LMK/CJA), jefe de equipo; Krista Lucenti (INT/TIN), jefa de equipo suplente; Raquel Fernández (SCL/LMK); Eugenia de Diego (SCL/LMK); Samantha Pérez (consultora externa); Rafael Novella (SCL/LMK); Takiyah De Four (CCB/CTT); Ethel Muhlstein (SCL/LMK); Tania Gaona (SCL/LMK); Maria del Pilar Jimenez (LEG/SGO); Rochelle Samuels (CCB/CJA); Anaitee Mills (CSD/CCS); René Herrera (CJA/FMP); Monserrat Bustelo (SCL/GDI); Diana Ortiz Sosa (SCL/GDI), y Naveen Jainauth-Umrao (CJA/FMP).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	1
A.	Antecedentes, problema abordado y justificación	1
1.	Déficit de competencias de la fuerza de trabajo	5
2.	Capacidad institucional limitada de Jamaica para atraer inversiones y promover exportaciones en segmentos digitales con mayor valor agregado	10
B.	Objetivo, componentes y costos	15
C.	Indicadores de resultados clave	19
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS	20
A.	Instrumentos financieros.....	20
B.	Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales.....	20
C.	Riesgo fiduciario	21
D.	Otros riesgos y temas clave	21
	En el marco del proyecto se incluirá el establecimiento de la Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales (GSSB) y el Comité Directivo del Proyecto (párrafo 3.2) para realizar una supervisión estratégica de las actividades del proyecto y se contará con la participación de las partes interesadas pertinentes del gobierno y el sector privado (JAMPRO, el HEART del NTA, la BPIAJ y las empresas del SSG).....	21
III.	PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	22
A.	Resumen de los mecanismos de ejecución	22
B.	Resumen de los mecanismos de seguimiento de resultados.....	25

ANEXOS	
Anexo I	Resumen de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo
Anexo II	Matriz de Resultados
Anexo III	Acuerdos Fiduciarios

ENLACES
REQUERIDOS
1. Plan de ejecución plurianual
2. Mecanismos de seguimiento y evaluación
3. Plan de adquisiciones
OPCIONALES
1. Análisis económico
2. Anexo sobre cuestiones de género
3. Garantía de calidad
4. Presupuesto
5. Obras citadas
6. Borrador del manual de operaciones del proyecto
7. Comentarios sobre las competencias
8. Comentarios sobre el sector de servicios globales
9. Filtro de política de salvaguardias y formulario de análisis de salvaguardias para la clasificación de proyectos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

4RI	Cuarta Revolución Industrial
BPIAJ	Asociación Industrial de Procesos Operativos de Jamaica
CSEC	Certificado de Enseñanza Secundaria del Caribe
CTIM	Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas
EPC	Externalización de los procesos de conocimiento
EPO	Externalización de los procesos operativos
ETI	Externalización de la tecnología de la información
FMI	Fondo Monetario Internacional
GS-EB	Junta Ejecutiva para la Prestación de Servicios Globales
GSSB	Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales
HEART	Fondo para el Empleo y la Formación de Recursos Humanos
IPA	Organismo de Promoción de Inversiones
JAMPRO	Jamaica Promotions Corporation
NCTVET	Consejo Nacional sobre Enseñanza y Formación Técnicas y Profesionales
NTA	Organismo Nacional de Formación
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial del Comercio
PAJ	Autoridad Portuaria de Jamaica
PIB	Producto interno bruto
PYME	Pequeña y mediana empresa
SSG	Sector de Servicios Globales
STATIN	Instituto de Estadística de Jamaica
TI	Tecnología de la información
TIC	Tecnología de la información y las comunicaciones
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
VTDI	Instituto de Desarrollo de Formación Profesional

RESUMEN DEL PROYECTO

JAMAICA

PROGRAMA DE PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS GLOBALES (JA-L1079)

Términos y condiciones financieros				
Prestatario: Gobierno de Jamaica			Facilidad de Financiamiento Flexible^(a)	
			Plazo de amortización:	25 años
Organismo ejecutor: Jamaica Promotions Corporation (JAMPRO)			Período de desembolso:	5 años
			Período de gracia:	5,5 años ^(b)
Fuente	Monto (US\$)	%	Tasa de interés:	En función de la tasa LIBOR
BID (Capital Ordinario):	15.000.000	100	Comisión de crédito:	(c)
Total:	15.000.000	100	Comisión de inspección y vigilancia:	(c)
Moneda de aprobación:	Dólar estadounidense		Vida promedio ponderada:	15,25 años ^(d)
Esquema del proyecto				
Objetivo/descripción del proyecto: El objetivo general de esta operación es promover el crecimiento del Sector de Servicios Globales (SSG) en Jamaica, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado. Concretamente, se pretende lograr lo siguiente: (i) dotar al sector de trabajadores con mejores competencias y (ii) aumentar la capacidad institucional de Jamaica para atraer inversión extranjera directa e incrementar sus exportaciones (párrafo 1.32).				
Cláusulas contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento: (i) que se presenten pruebas de que se haya establecido, específicamente para el proyecto, la unidad de ejecución del proyecto en el seno del organismo ejecutor (coordinador del proyecto y especialistas en gestión financiera y adquisiciones y contrataciones); (ii) que el organismo ejecutor apruebe el manual operativo del proyecto, en virtud de los términos pactados con el Banco; y (iii) que se celebre un memorando de entendimiento entre el prestatario y el organismo ejecutor para la transferencia de los recursos del préstamo y las responsabilidades de ejecución (párrafo 3.8).				
Cláusulas contractuales especiales para la ejecución del Componente 1: que se presenten pruebas, a satisfacción del Banco, de que se hayan celebrado los acuerdos necesarios entre los organismos participantes (Fondo para el Empleo y la Formación de Recursos Humanos (HEART) del Organismo Nacional de Formación (NTA) ^(e) , la Asociación Industrial de Procesos Operativos de Jamaica (BPIAJ) y el organismo ejecutor) y de que se haya establecido la Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales (párrafo 3.9).				
Excepciones a las políticas del Banco: Ninguna.				
Alineación estratégica				
Desafíos^(d):	IS <input type="checkbox"/>	PI <input checked="" type="checkbox"/>	IE <input checked="" type="checkbox"/>	
Temas transversales^(e):	ID <input checked="" type="checkbox"/>	CC <input type="checkbox"/>	CI <input type="checkbox"/>	

^(a) En virtud de la Facilidad de Financiamiento Flexible (documento FN-655-1), el prestatario tiene la opción de solicitar modificaciones al calendario de amortización, así como conversiones de moneda y de tasas de interés. Al considerar esas solicitudes, el Banco tendrá en cuenta factores de carácter operativo y de gestión de riesgos.

^(b) En virtud de las opciones de amortización flexible de la Facilidad de Financiamiento Flexible, se puede modificar el período de gracia a condición de que no se excedan la vida promedio ponderada original y la fecha de amortización final indicadas en el acuerdo del préstamo.

^(c) La comisión de crédito y la comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de los cargos financieros del Banco, de conformidad con las políticas correspondientes.

^(d) La vida promedio ponderada original del préstamo podría ser más corta, dependiendo de la fecha en que se firme el acuerdo de préstamo.

^(e) El Fondo para el Empleo y la Formación de Recursos Humanos (HEART) del Organismo Nacional de Formación (NTA) es el organismo nacional a cargo del desarrollo de la fuerza laboral a través de la enseñanza y formación técnicas y profesionales.

^(f) SI: inclusión social e igualdad; PI: productividad e innovación; EI: integración económica.

^(g) GD: igualdad de género y diversidad; CC: cambio climático y sostenibilidad ambiental; IC: capacidad institucional y Estado de derecho.

I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE RESULTADOS

A. Antecedentes, problema abordado y justificación

- 1.1 **La Cuarta Revolución Industrial (4RI), que se caracteriza por los rápidos cambios tecnológicos, está transformando de forma considerable la dinámica de la economía mundial.** El desarrollo de nuevas tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, la robótica, la biotecnología y la cadena de bloques, ha marcado un período al que se le ha denominado la 4RI. Esta revolución ofrece la posibilidad de impulsar el crecimiento económico aumentando las exportaciones por medio de actividades con mayor valor agregado y más digitalizadas en los sectores de manufacturas y servicios. Asimismo, representa una oportunidad para Jamaica.
- 1.2 **En los últimos tres decenios, Jamaica se ha visto afectada por un rendimiento deficiente de la economía debido a cambios normativos, vulnerabilidades socioeconómicas y la susceptibilidad a las conmociones exógenas.** Durante este período, el producto interno bruto (PIB) real de Jamaica aumentó en un promedio aproximado de 1% al año. En cambio, la región de América Latina y el Caribe experimentó un crecimiento de alrededor de un 3% anual de 2007 a 2016¹. Esos modestos resultados obedecieron a varios factores, por ejemplo, la fuerte dependencia de la demanda externa de algunos productos básicos y del turismo². En ese contexto, las exportaciones como porcentaje del PIB han disminuido en el último decenio: en 2006 las exportaciones representaron el 40% del PIB, mientras que en 2016, el 31%³. La economía y las exportaciones de Jamaica se han concentrado enormemente en algunos productos —el turismo, la bauxita, los productos derivados del petróleo y la agricultura— y países de destino (Estados Unidos, Canadá y Reino Unido)⁴. Mientras tanto, en 2016 las importaciones representaron el 45% del PIB, lo cual dio como resultado un saldo comercial negativo⁵. Además, la inversión extranjera directa disminuyó hasta llegar al 5,6% del PIB en 2016⁶, después de haber alcanzado su nivel más alto del 10% en 2008⁷. Por consiguiente, el sector externo está creando menos empleos. En abril de 2018, se registró una tasa de desempleo del 9,7%⁸, que era incluso más elevada entre los

¹ Banco Mundial (2017a).

² Otros factores incluyen las políticas que causaron inflación e inestabilidad de la producción, las crisis de deuda y financieras, las perturbaciones provocadas por las condiciones meteorológicas adversas o los desastres naturales, la agitación política y social, la delincuencia, los niveles elevados de informalidad económica y el estancamiento del crecimiento de la productividad.

³ Banco Mundial (2017b).

⁴ Estrategia de País del Grupo BID con Jamaica 2016–2021.

⁵ Banco Mundial (2017d).

⁶ Banco Mundial (2017c).

⁷ A nivel global, la afluencia de inversión extranjera directa ha estado muy por debajo de su potencial desde que afloró la crisis económica. *Ibíd.*

⁸ Datos obtenidos de la Estrategia de País del Grupo BID con Jamaica (2016–2021) (documento GN-2868) y el Instituto de Estadística de Jamaica (STATIN) (2017).

jóvenes (25,8%) y las mujeres (32,1% para las mujeres frente al 20,9% para los hombres)^{9,10}.

- 1.3 **Teniendo en cuenta estos desafíos, pero también sus ventajas competitivas, Jamaica ha invertido en sectores que le pueden ayudar a aprovechar los beneficios de la 4RI.** Los puntos fuertes de Jamaica residen en su ubicación próxima a la costa, su idioma, su afinidad cultural con América del Norte y el Reino Unido, sus costos competitivos de mano de obra y bienes raíces¹¹ y su robusta infraestructura de telecomunicaciones¹². En vista de ello, el Gobierno de Jamaica ha logrado establecer y consolidar el sector de servicios prestados mediante tecnología de la información (TI)¹³, al que se suele denominar Sector de Servicios Globales (SSG).
- 1.4 **Los servicios globales son servicios que han sido transformados por la tecnología de la información y las comunicaciones, lo cual ha permitido que sean digitalizados, codificados, fragmentados y prestados a cualquier distancia de la empresa principal hasta el cliente final.** Se pueden dividir en tres segmentos principales: (i) la externalización de los procesos operativos (EPO): la subcontratación de un tercero para llevar a cabo procesos operativos específicos, incluidas las funciones operativas internas, como la facturación o adquisición, y los servicios relacionados con el cliente, como la comercialización y el apoyo técnico¹⁴; (ii) la externalización de la tecnología de la información (ETI): la producción y uso de programas informáticos, como la gestión de redes, el desarrollo de aplicaciones, los servicios de consultoría de TI y la investigación y el desarrollo de programas informáticos¹⁵, y (iii) la externalización de los procesos de conocimiento (EPC): la externalización a proveedores de profesionales sumamente calificados y especializados en esferas como la información sobre los mercados, los análisis operativos y los servicios jurídicos¹⁶.

⁹ Jóvenes de 14 a 24 años, STATIN (2018).

¹⁰ Los datos proporcionados para el período analizado (2007-2016) reflejan el impacto negativo que la crisis mundial tuvo en la economía. En contraste con esos impactos registrados en la primera mitad del decenio, es importante señalar que el país ha experimentado avances en los últimos cinco años en forma de una mayor estabilidad macroeconómica, el afianzamiento de reformas a los órganos fiscales, una continua reducción de la relación deuda-PIB, mejoras en el entorno de negocios, un fortalecimiento gradual del crecimiento con proyecciones a mediano plazo de entre 2% y 3%, mejoras en los niveles de empleo y una reducción de la tasa de desempleo.

¹¹ Los mayores salarios que se pagan por la prestación de servicios a los clientes son aproximada y respectivamente un 46%, 23% y 85% más bajos que en Barbados, Costa Rica y Guatemala. Véanse Couto y Fernández-Stark (2017).

¹² La velocidad de la banda ancha fija en Jamaica es superior a la de dos de los países de la región con mejores resultados en materia de externalización: Uruguay y Costa Rica. *Ibíd.*

¹³ Los servicios prestados mediante la TI incluyen los que están vinculados a la externalización y la relocalización: la contabilidad, el análisis financiero, los centros de llamadas, el dibujo arquitectónico y la transcripción de registros de salud, entre otros. A los fines de esta operación, también se incluyen las exportaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas de Jamaica del sector de servicios prestados mediante TI.

¹⁴ Fernández-Stark G. G. (2010).

¹⁵ *Ibíd.*

¹⁶ *Ibíd.*

- 1.5 **A nivel mundial, el SSG es uno de los segmentos con resiliencia y mayor velocidad de crecimiento del sector de exportación de servicios¹⁷, y la digitalización y automatización son dos de las tendencias más importantes que influyen en el SSG.** La proporción de este segmento pasó del 15% del total de las exportaciones de servicios globales en 2010 al 22% en 2014¹⁸. Según las proyecciones, el mercado global de la industria de EPO por sí solo llegará a la cifra de US\$262.200 millones antes de 2022, lo cual representa un incremento del 74,8% con respecto a 2017¹⁹, mientras que en el caso de la ETI, los analistas prevén que se alcanzará una cifra de US\$481.000 millones antes de 2022²⁰. Las proyecciones indican que la EPC llegará a la cifra de US\$124.200 millones antes de 2025²¹. La introducción de inteligencia artificial y de otras tecnologías ya está repercutiendo en el SSG. Además, como la inteligencia artificial se ocupa en forma creciente de las solicitudes más básicas de los clientes en el segmento de EPO, las tareas de las que se ocupan los agentes humanos se volverán más complejas²², lo cual impondrá la necesidad de que los trabajadores desarrollen competencias más avanzadas que potencien las características propias de los humanos como la creatividad y la empatía²³.
- 1.6 **Como resultado de las tendencias mundiales, en los últimos años el SSG en Jamaica ha experimentado un rápido crecimiento y ha generado altos niveles de empleo. Se prevé que esa situación se prolongará.** Las exportaciones de servicios globales se acrecentaron en un 331% entre 2011 y 2016²⁴, lo cual se tradujo en un aumento de la proporción de dichos servicios de casi el 2% del total de exportaciones de servicios en 2011 a cerca del 7% en 2016²⁵. Ese crecimiento generó un incremento del 57% en el empleo de 2015 a 2016, con lo cual llegó a ser el más elevado de cualquier sector económico en el último decenio^{26, 27}. Según las proyecciones relativas al empleo bruto, el SSG contará con unos 50.000 empleados a tiempo completo antes de 2023, de los cuales 6.000 trabajarán en los segmentos

¹⁷ De 2005 a 2015, las exportaciones de servicios a nivel mundial crecieron un 61%, mientras que las de bienes, un 35%. Véase OMC (2016). Durante la crisis financiera de 2009, las exportaciones de servicios disminuyeron un 11%, mientras que las de bienes, un 23% (Manual de la UNCTAD de 2015). Véase el párrafo 2 de los [comentarios sobre el SSG](#).

¹⁸ Cálculos del BID basados en la categoría "otros servicios operativos" (nivel de un dígito) de la base de datos del FMI relativa al comercio internacional de servicios. Dicha categoría fue creada por Loungani et al. (2017) y abarca las exportaciones de las zonas, empresas o segmentos que deben incluirse con los beneficiarios del préstamo. Las actividades comprendidas en 'otros servicios operativos' que no están relacionadas con el SSG son el tratamiento de desechos y la descontaminación, así como los servicios agrícolas, mineros y de arrendamiento operativo. Véase el párrafo 3 de los [comentarios sobre el SSG](#).

¹⁹ Global Industry Analysts, Inc. (2017).

²⁰ Market Watch (2018).

²¹ Grand View Research (2017).

²² McKinsey (2018).

²³ Business Insider (2018).

²⁴ Fondo Monetario Internacional (2018). Datos basados en la categoría "otros servicios operativos" (nivel de un dígito) que fue creada por Loungani et al. (2017). Este conjunto de datos ofrece la aproximación más exacta del SSG en Jamaica. Véanse los [comentarios sobre el SSG](#).

²⁵ Datos del BID obtenidos por medio de la base de datos del FMI relativa al comercio internacional de servicios.

²⁶ JAMPRO. Informe Anual 2014 – 2015.

²⁷ HEART del NTA (2017c).

de ETI y EPC y el resto únicamente en el de EPO²⁸. Por otro lado, en 2017 se invirtieron US\$33,4 millones en el SSG²⁹, lo cual generó 6.010 empleos según JAMPRO.

- 1.7 **Jamaica pretende consolidar su base actual de EPO desplazándose al mismo tiempo hacia la prestación de servicios con mayor valor agregado, para lo cual se necesitan personas talentosas que tengan un conjunto más avanzado de competencias³⁰.** En la actualidad hay en Jamaica unas 55 empresas que ofrecen servicios de EPO³¹. Según un estudio de 2017 en el que se utilizó una muestra de 43 empresas, el 80% de ellas se centraban en el segmento inferior de la cadena de valor, prestando servicios de apoyo a los clientes (voz, chat y correo electrónico) y asistencia técnica a los usuarios. Las empresas restantes siguen ejecutando tareas básicas, pero también ofrecen segmentos de EPC (18%) y ETI (2%). La mayoría de los empleadores necesitan trabajadores que sean egresados de la enseñanza secundaria con competencias básicas de preparación laboral (es decir, servicio de atención al cliente, conocimientos de computación y comprensión de inglés) y otras aptitudes técnicas (es decir, contabilidad y codificación de datos). Actualmente, al menos el 70% de los empleados a tiempo completo de la industria son personas con educación secundaria completa³². Sin embargo, los empleadores que ofrecen servicios de gama más alta suelen solicitar personas con estudios superiores³³.
- 1.8 **En vista de la composición real de la industria, la oferta de capital humano proviene del conjunto de egresados de la enseñanza secundaria y postsecundaria.** Con relación a la enseñanza secundaria, en 2017 egresaron 38.039 estudiantes en Jamaica³⁴. En cuanto a la enseñanza postsecundaria, el Organismo Nacional de Formación de Jamaica, el HEART del NTA, ofrece un total de 194 programas distintos en varios campos a personas que tengan por lo menos 17 años³⁵ y el 31% se centra en aportar las competencias apropiadas para el SSG³⁶. Dentro de estas, la mayoría son vías de especialización que conducen a los servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) (31), seguidos por los servicios operativos (10), la animación, el diseño de páginas virtuales y la ingeniería (10) y el servicio de atención al cliente (4)³⁷. En los últimos años, se ha elevado ligeramente el número de egresados con estudios relacionados con el

²⁸ Plan Corporativo de JAMPRO: Ejercicio fiscal 2017/2018–2019/2020.

²⁹ JAMPRO calcula las inversiones basándose en los gastos de capital efectuados por una empresa en el primer año de operaciones o, en el caso de las empresas locales, basándose en el primer año de operaciones realizadas en una nueva línea operativa.

³⁰ Jamaica, que cuenta con un pequeño conjunto de mano de obra, debe competir desde una perspectiva de calidad y no de cantidad de mano de obra, buscando segmentos de mercado de mayor valor. Véanse Couto y Fernández-Stark (2017) y el párrafo 5 de los [comentarios sobre el SSG](#).

³¹ BPIAJ (2017).

³² Encuesta de externalización de JAMPRO (2017). Mimeografía.

³³ *Ibíd.*

³⁴ Ministerio de Educación, Juventud e Información (2017).

³⁵ En el caso de los programas de nivel de comienzo de carrera, los candidatos sin ninguna calificación deben someterse a evaluaciones de diagnóstico. En el caso de algunos programas de nivel superior, los candidatos deben tener calificaciones en determinados campos.

³⁶ Ferrari (2017).

³⁷ *Ibíd.*

SSG. De 2015 a 2017, las certificaciones de TIC otorgadas por el HEART del NTA aumentaron solo en un 2%³⁸, aunque la tasa de empleo de los diplomados en TIC es del 80,4%, que es considerablemente superior al promedio aproximado del 69,7% en el caso de todos los programas, incluido el servicio de atención al cliente (57,9%)³⁹. Asimismo, las instituciones de enseñanza terciaria, como la Universidad de las Indias Occidentales y la Universidad de Tecnología desempeñan un papel importante, impartiendo formación a los candidatos para que adquieran competencias más avanzadas y puedan ocupar puestos de nivel superior en la industria. En lo que respecta al nivel terciario, en 2015 se matricularon unos 30.000 estudiantes y, de ese grupo, alrededor de la mitad se graduó⁴⁰. El número de egresados que cumplen los requisitos para trabajar en segmentos de gama más alta como la ETI (por ejemplo, desarrollo de programas informáticos y servicios e infraestructura de TI) ha decrecido (-69%), mientras que el número de los que cumplen los requisitos para trabajar en los segmentos de EPO (por ejemplo, finanzas y contabilidad) y EPC (por ejemplo, servicios jurídicos), que son de gama alta, ha aumentado, respectivamente, en un 33% y un 125%⁴¹.

1.9 **El Gobierno de Jamaica ha adoptado medidas concretas para desarrollar y modernizar su SSG.** El gobierno ha creado una estrategia nacional quinquenal (2015–2020) para la industria de la externalización, concediendo prioridad a dicho sector en su Marco de Políticas Socioeconómicas a Mediano Plazo 2015–2018. En esta estrategia se presentan medidas destinadas a catalizar el crecimiento del SSG y aumentar el número de personas empleadas en el sector hasta 40.000 antes de 2020 y hasta 50.000 antes de 2023⁴².

1.10 **No obstante, para que el Gobierno de Jamaica pueda optimizar esas medidas, deberá ayudar a afrontar dos de los principales obstáculos con los que tropieza el SSG en el país:** (i) el déficit de competencias de la fuerza de trabajo y (ii) la limitada capacidad del Organismo de Promoción de Inversiones (IPA) — JAMPRO— para atraer inversiones y promover las exportaciones en los segmentos digitales y con valor agregado.

1. Déficit de competencias de la fuerza de trabajo

1.11 **Los empleadores del sector no logran encontrar candidatos que tengan las competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes.** Los empleadores declaran que solo dos a tres de cada 10 candidatos entrevistados tienen las competencias necesarias para el empleo ofrecido⁴³. Ello queda confirmado por el índice de localización de servicios globales de AT Kearney, 2017, que mide y compara la capacidad de los países de prestar servicios de relocalización basándose en tres pilares: el atractivo financiero, el entorno operativo y las competencias y disponibilidad de las personas⁴⁴. En la clasificación mundial, Jamaica ocupa el lugar 43 de 55 países, y su puntaje relativo al pilar de

³⁸ HEART del NTA (2017).

³⁹ HEART del NTA (2018).

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Autoridad Portuaria de Jamaica (PAJ) (2017).

⁴² JAMPRO (2017).

⁴³ Ferrari (2017).

⁴⁴ AT Kearney (2017).

competencias y disponibilidad de las personas es inferior al de los competidores mundiales como India y Filipinas en el SSG⁴⁵. Además, el déficit de competencias queda confirmado por el hecho de que, en 2016–2017, el número de certificaciones obtenidas en el marco de programas pertinentes para el SSG fue de 6.223⁴⁶, cifra inferior a las necesidades previstas de 17.000 personas diplomadas al año⁴⁷. Con los niveles actuales de trabajadores formados, la industria de EPO solo podrá satisfacer alrededor del 30% del total de la demanda en los próximos cuatro años⁴⁸.

- 1.12 **En ese contexto, el sistema de desarrollo de competencias⁴⁹ ha de desempeñar un papel clave.** Los sistemas de desarrollo de competencias que responden satisfactoriamente a las necesidades del mercado de trabajo comparten una serie de características clave. En primer lugar, tienen circuitos de retroalimentación continua entre todas las partes interesadas para averiguar las necesidades de competencias del sector privado, comunicarlás a los que buscan empleo, los estudiantes y los proveedores de formación y plasmarlas en los planes de estudios⁵⁰. En segundo lugar, cuentan con un sólido proceso de aprendizaje en el lugar de trabajo, como los programas de prácticas⁵¹, y tipos de formación más cortos, como las escuelas de perfeccionamiento⁵², de manera que los trabajadores pueden adquirir las competencias pertinentes. En tercer lugar, tratan de obtener calidad en todos los ámbitos: las calificaciones, las instituciones, los instructores, el aprendizaje en el lugar de trabajo, la evaluación, la acreditación, la certificación y los resultados del mercado de trabajo⁵³. Por último, utilizan mecanismos innovadores de financiamiento, como los fondos competitivos para fomentar la formación impulsada por la demanda sin dejar de asignar recursos con transparencia⁵⁴.
- 1.13 **La falta de competencias pertinentes de la fuerza de trabajo para el SSG en Jamaica está vinculada a la ausencia de un sistema de desarrollo de competencias sólidas que contrarreste las deficiencias del sistema de educación formal⁵⁵ y garantice la pertinencia y calidad de la formación.** El sistema de educación formal no prepara adecuadamente a los egresados de la

⁴⁵ Párrafo 9 de los [comentarios sobre el SSG](#).

⁴⁶ HEART del NTA (2017), cifra basada en datos administrativos.

⁴⁷ HEART del NTA (2017b).

⁴⁸ Ferrari (2017).

⁴⁹ Se trata de la enseñanza y formación postsecundarias, es decir, los sistemas de enseñanza y formación técnicas y profesionales y de enseñanza terciaria, que preparan a las personas para ingresar al mundo del trabajo.

⁵⁰ Amaral et. al (2017). Véase el párrafo 1 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁵¹ Las prácticas son empleos que incluyen formación estructurada en el empleo, que se combina con una parte de formación técnica fuera del empleo, para aprender una ocupación que requiere conocimientos especializados, permite obtener una certificación y está reconocida por la industria. Dichas prácticas duran un año o más. Véanse Fazio et al. (2016) y el párrafo 2 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁵² Las escuelas de perfeccionamiento son programas de formación extraescolares a corto plazo (menos de un año) para industrias concretas que complementan las competencias fundamentales adquiridas en las instituciones académicas formales. Véanse García y Bafundo (2014) y el párrafo 7 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁵³ Amaral et al. (2017).

⁵⁴ de Diego, González-Velosa, Rieble-Aubourg y Rucci (2017).

⁵⁵ Sistemas de enseñanza primaria y secundaria.

enseñanza secundaria para el mundo del trabajo. En 2016, de 34.486 estudiantes que se presentaron a los exámenes para obtener el Certificado de Enseñanza Secundaria del Caribe (CSEC)⁵⁶, solo el 25,2% aprobó cinco o más materias, entre ellas matemáticas e inglés⁵⁷. Esos déficits de enseñanza no son corregidos por el sistema de enseñanza y formación técnicas y profesionales posteriores a la secundaria⁵⁸.

- 1.14 **El sistema de desarrollo de competencias de Jamaica afronta desafíos para captar eficaz y oportunamente las necesidades de competencias de los empleadores.** El HEART del NTA, que es la entidad encargada de desarrollar la fuerza de trabajo de Jamaica, ha establecido grupos directivos, que están integrados por empleadores, asociaciones industriales e instructores del propio HEART, para ayudar a definir las competencias y estándares necesarios para obtener empleo en un determinado sector. A diferencia de lo que sucede en los sistemas de competencias de gran prestigio, donde los empleadores dirigen la sistematización de las necesidades de competencias y el desarrollo de los estándares, estos grupos directivos se ven afectados por una escasa colaboración de los empleadores y son impulsados por las personas a cargo de la formación. En consecuencia, no logran captar con exactitud las exigencias de la industria ni plasmarlas en los planes de estudios. Las actualizaciones de dichos planes se realizan anual o bienalmente, lo cual es un ritmo demasiado pausado para un sector de rápida evolución como el SSG. Además, la existencia de cinco grupos directivos del SSG se traduce en la promoción de esfuerzos aislados en lugar de una estrategia a escala industrial. Por último, no se dispone de sistemas o plataformas de información para facilitar la recopilación oportuna de datos sobre las exigencias de competencias de los empleadores en el SSG, captar y publicar puestos vacantes y comunicarlos a los que buscan empleo⁵⁹.
- 1.15 **Las necesidades de los empleadores no se plasman en planes de estudios pertinentes.** Primero, los empleadores indican que los planes de estudios vigentes no aportan a los egresados las competencias adecuadas de preparación laboral (las competencias interpersonales⁶⁰ y cognitivas⁶¹, por ejemplo, la lectoescritura y las nociones elementales de aritmética, así como las competencias digitales y

⁵⁶ Dichos exámenes se rinden después de cinco años de escuela secundaria y certifican que el titular es un egresado de la enseñanza secundaria.

⁵⁷ Unidad de Estadística del Ministerio de Educación (2016). La mayoría de las empresas encuestadas indicó que este nivel de educación (aprobación de la secundaria) es el requisito mínimo para un puesto de nivel de comienzo de carrera. Véase Ferrari (2017).

⁵⁸ En Jamaica hay 156 instituciones de enseñanza y formación técnicas y profesionales posteriores a la secundaria y 125 de estas reciben financiamiento del HEART del NTA. Las 31 restantes son instituciones privadas. Véase Ferrari (2017).

⁵⁹ Ese fue uno de los factores para el éxito del desarrollo del SSG en Uruguay a través de la operación 2590/OC-UR.

⁶⁰ Las competencias interpersonales están vinculadas con las actitudes, las creencias, los rasgos de la personalidad y el comportamiento de las personas, entre ellos la colaboración, la comunicación y el dominio de sí mismo. Véanse Prada y Rucci (2016).

⁶¹ Las competencias cognitivas están vinculadas con la cognición y la inteligencia biológica e incluyen mecanismos de aprendizaje y resolución de problemas, como la memoria, la atención y el ordenamiento secuencial. Véanse Prada y Rucci (2016).

esenciales⁶²) para ingresar al mundo del trabajo⁶³. En cuanto a las competencias técnicas, expresan que se necesitan programas que puedan promover el perfeccionamiento y capacitación⁶⁴ de los trabajadores para facilitar la transición del SSG a la realización de actividades más basadas en el conocimiento⁶⁵. Segundo, los planes de estudios existentes carecen de un sólido componente de formación en el empleo que es esencial para aumentar la eficacia del desarrollo de competencias⁶⁶. Los programas de formación estructurados de más largo plazo que dirige la industria, como los programas de prácticas, no son comunes en el SSG. Además, los grupos de discusión con los estudiantes revelaron que su exposición al entorno de trabajo real durante los programas de formación es limitada, y solo el 61% de los estudiantes piensa que el componente de aprendizaje en el lugar de trabajo que ofrecen los programas del HEART del NTA es bueno o muy bueno⁶⁷.

- 1.16 **Hay margen también para mejorar la garantía de calidad del sistema de desarrollo de competencias**⁶⁸. Existen instrumentos para medir la calidad de las competencias producidas por el sistema, pero no son exhaustivos ni están integrados en un sistema de garantía de calidad más coherente para introducir mejoras continuamente. En primer término, el Consejo Nacional sobre Enseñanza y Formación Técnicas y Profesionales (NCTVET)⁶⁹ ha establecido métodos para aprobar y acreditar instituciones que ofrecen programas de enseñanza y formación técnicas y profesionales, pero la evaluación de la calidad de los proveedores de formación se basa en datos básicos, como los relativos a la infraestructura, el número de docentes y las horas lectivas. Por lo tanto, no se centran suficientemente en los datos cruciales (como los relativos a la calidad y métodos de los docentes, los materiales de aprendizaje y la duración de la formación) ni en los resultados del aprendizaje relacionados con la eficacia de la formación⁷⁰. En cuanto a la calidad docente, teniendo en cuenta las entrevistas con los empleadores, no existen mecanismos para supervisar si las competencias de los formadores se han actualizado de conformidad con las normas más recientes de la industria, lo cual ocasiona que los formadores carezcan de conocimientos actualizados específicos de la industria. Además, no se dispone de un registro público del desempeño de los proveedores de formación, lo que genera un bajo nivel de rendición de cuentas y asimetrías de información para las personas en busca de formación. Esto marca un contraste con la experiencia de los sistemas de formación de alto rendimiento en los que se publican los resultados de los proveedores. En segundo término, la

⁶² Se trata de la capacidad y uso responsable de las tecnologías y plataformas digitales para aprender, participar en la sociedad, analizar, explorar e intercambiar datos y para trabajar eficazmente con la inteligencia artificial. Véase la información de la [Comisión Europea](#).

⁶³ HEART del NTA (2016b).

⁶⁴ La capacitación es necesaria para que las personas puedan reorientarse hacia nuevas ocupaciones. El perfeccionamiento es necesario cuando la misma ocupación requiere un nivel superior de competencias. Véase McKinsey (2017).

⁶⁵ Como la contabilidad y la gestión financiera, la animación, los sistemas informáticos, la comercialización digital y la ingeniería y la computación.

⁶⁶ González, Ripani y Rosas, 2012; Urzúa y Puentes, 2010.

⁶⁷ Estudio de seguimiento del HEART del NTA (2018).

⁶⁸ [Garantía de calidad](#).

⁶⁹ Se encarga de controlar la calidad de la formación y está asignado al HEART del NTA.

⁷⁰ Bruns y Luque (2014).

evaluación de las competencias de preparación laboral es limitada. No hay pruebas psicométricas⁷¹ que permitan medir las capacidades mentales de las personas ni sus estilos conductuales antes y después de una intervención de formación para medir los resultados del aprendizaje. Por último, el HEART del NTA mide la calidad utilizando como indicador representativo la información derivada de las encuestas de satisfacción de los estudiantes y sobre sus trayectorias laborales, pero no recoge los comentarios de los empleadores sobre la calidad del aprendizaje.

- 1.17 **Cabe formular ciertas consideraciones de género relativas al déficit de competencias en el SSG⁷². Los datos obtenidos de todo el mercado de trabajo de Jamaica resaltan los desafíos en materia de género que existen en la fuerza de trabajo.** En primer lugar, la oferta de mano de obra se ve limitada en parte por el bajo nivel de rendimiento escolar que alcanzan los hombres. Los resultados de las pruebas estandarizadas en Jamaica demuestran las importantes diferencias de género en los resultados que tienen los estudiantes en las materias de inglés y matemáticas, que favorecen a las niñas⁷³. En segundo lugar, aunque el rendimiento escolar de las niñas es superior al de los niños a nivel global, las mujeres tienen menos posibilidades de seguir cursando estudios que podrían darles acceso a empleos en los que se realizan actividades de mayor valor basadas en conocimientos. En 2015, el 7,6% de los hombres siguió una carrera terciaria en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM)⁷⁴, es decir, casi el triple del número de mujeres (2,3%)⁷⁵. Análogamente, la información recibida del HEART del NTA parece indicar que suele haber menos mujeres que se matriculan en cursos de formación de base tecnológica (por ejemplo, servicios de informática y diseño de páginas virtuales). La persistencia de las diferencias de género en estos campos de estudio implica que las mujeres se beneficiarán en menor medida de las nuevas ocupaciones del SSG⁷⁶ que se basan fundamentalmente en CTIM, como las relacionadas con los servicios financieros (por ejemplo, análisis de gestión de riesgos) y la tecnología de la información (por ejemplo, desarrollo de programas informáticos).
- 1.18 **Empero, cabe señalar que actualmente no se dispone de datos desglosados por sexo en el SSG para encontrar las esferas en las que se puede intervenir para mejorar la igualdad de género y prevenir el aumento de las brechas en materia de género y competencias.** Gracias a la operación se mejorará la recopilación de datos desglosados por sexo que sean exactos y confiables, lo cual

⁷¹ Los empleadores utilizan las pruebas psicométricas para medir la aptitud de los candidatos para desempeñar una función. Véase el párrafo 3 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁷² [Anexo sobre cuestiones de género](#).

⁷³ Los resultados de la prueba de rendimiento de sexto grado que se efectuó en 2014 y que hay que aprobar para pasar a la escuela secundaria indican que las niñas superan a los niños en todas las materias académicas. En el examen que se realizó en 2017 para obtener el Certificado de Enseñanza Secundaria del Caribe, el 28% de las mujeres aprobó cinco o más materias, entre ellas matemáticas e inglés, frente al 20% de los hombres.

⁷⁴ Ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas. Véase el párrafo 4 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁷⁵ PAJ (2017).

⁷⁶ En las actividades de ETI y EPC de mayor valor, es necesario tener un título de ingeniería, informática o administración de empresas para cubrir puestos como el de analista comercial y financiero o el de ingeniero de investigación y desarrollo de programas informáticos. Véase Fernández-Stark V.C. (2017).

facilitará la realización de un diagnóstico de las cuestiones de género para solucionar las disparidades en el SSG.

2. Capacidad institucional limitada de Jamaica para atraer inversiones y promover exportaciones en segmentos digitales con mayor valor agregado

- 1.19 **El Organismo de Promoción de Inversiones de Jamaica, JAMPRO, ha desempeñado un papel importante en el establecimiento del SSG en el país.** En virtud de la Ley del Organismo de Promoción de Inversiones de Jamaica, el mandato de la entidad es, entre otras cosas, estimular, facilitar y promover el desarrollo en la isla del (i) comercio y la industria, (ii) la exportación y (iii) las actividades de inversión en todos los sectores de la economía del país⁷⁷. En calidad de organismo del Ministerio de Industria, Comercio, Agricultura y Pesca del Gobierno de Jamaica, JAMPRO se encarga de fomentar las inversiones locales y extranjeras y sustentar a las empresas exportadoras prestando una gama de servicios⁷⁸. Desde 2012 ha invertido en gran medida en el desarrollo del SSG: en primer lugar, estimulando y concediendo financiamiento semilla para establecer la Asociación Industrial de Procesos Operativos de Jamaica (BPIAJ) como centro de coordinación de desarrollo del sector y, en segundo lugar, contribuyendo a crear en marzo de 2015 una estrategia nacional quinquenal para el desarrollo de la industria de la externalización de Jamaica.
- 1.20 **Con todo, la eficacia de JAMPRO para atraer inversiones en segmentos digitales con mayor valor agregado del SSG ha sido limitada.** En 2016 casi todas las empresas ejercieron nada más que actividades de EPO de menor valor y un pequeño número ofrecía tareas de EPO de mayor valor⁷⁹. Las grandes empresas recientemente establecidas, que participan en industrias como los servicios financieros, las ciencias de la vida y los seguros, han comenzado a invertir en segmentos digitales con mayor valor agregado. De acuerdo con una encuesta de 43 sociedades que se efectuó en 2017, el 20% ofrecía servicios con mayor valor agregado⁸⁰, lo cual se debía más a las necesidades operativas de las empresas que a un cambio de la propuesta de valor de Jamaica.
- 1.21 **A este respecto, los estudios indican que el fortalecimiento de la capacidad institucional de los IPA puede tener un impacto positivo en la atracción de las inversiones extranjeras y el aumento de las exportaciones.** Las empresas valoran los entornos operativos que son sólidos cuando eligen un lugar para establecer sus operaciones de externalización⁸¹, lo cual incluye los incentivos y el entorno operativo global (es decir, los reglamentos, la calidad de las instituciones y los IPA)⁸². Los estudios indican que el fortalecimiento de la propuesta de valor de los países y la capacidad de los IPA para concretarla reportan beneficios en lo que

⁷⁷ Ley del Organismo de Promoción de Inversiones de Jamaica, Sección 4(a).

⁷⁸ Párrafo 4 de los [comentarios sobre las competencias](#).

⁷⁹ Fernandez-Stark y Couto (2017).

⁸⁰ JAMPRO (2017).

⁸¹ AT Kearney (2017) y Deloitte (2017).

⁸² Deloitte (2016).

respecta a la inversión extranjera directa y las exportaciones de servicios⁸³. Algunas herramientas eficaces que favorecen los flujos de inversión extranjera directa son el cambio de imagen y la promoción a través de los medios sociales, los embajadores y la diáspora, además de alianzas estratégicas con asociaciones operativas para que el sector despierte más interés⁸⁴. Otra herramienta para fortalecer el entorno operativo y aumentar la cantidad de ingresantes es la creación de una sólida plataforma de gestión digital ('ventanilla única') para los inversionistas extranjeros⁸⁵. Estas plataformas, reconocidas como prácticas óptimas, reducen las asimetrías de información, suministran datos y apoyo a los inversionistas para reubicar sus operaciones y crear vínculos con los organismos normativos apropiados utilizando una sola interfaz⁸⁶. Para dar más solidez al sector de exportaciones de servicios, los países han ejecutado programas innovadores destinados a fomentar el empresariado y dar acceso a los espacios físicos (por ejemplo, las incubadoras y aceleradores) de manera que se apoye la internacionalización de las empresas emergentes y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) del ámbito local⁸⁷. Las empresas que ejercen actividades innovadoras pueden obtener una ventaja competitiva y mejorar sus resultados⁸⁸.

- 1.22 **La limitada capacidad institucional de JAMPRO para atraer inversiones con mayor valor agregado en el SSG se evidencia en varios frentes. Primero, JAMPRO carece de datos sobre las empresas que participan en el SSG, especialmente con respecto a las MIPYME.** La ausencia de datos sobre empresas del SSG perjudica las actividades que realiza JAMPRO para atraer inversiones y promover las exportaciones, al tiempo que limita su capacidad de hacer un seguimiento de las tendencias del mercado y emplear datos para llevar a cabo análisis predictivos. Si bien JAMPRO tiene una plataforma de registro de los exportadores, es difícil determinar el tamaño de esas empresas y los subsegmentos en los que participan, pues los contratos suelen negociarse y liquidarse en el extranjero⁸⁹.
- 1.23 **Segundo, en combinación con la deficiencia de los procesos operativos y los marcos institucionales y normativos que afecta al SSG, JAMPRO no ha creado suficientes incentivos o políticas concretos para subsectores a fin de atraer empresas nuevas o ya existentes⁹⁰ para que realicen operaciones de gama más alta del SSG⁹¹.** Los procesos operativos eficientes, las instituciones eficaces y los marcos normativos sólidos crean estabilidad económica y política y generan

⁸³ Wells y Wint (2000); Harding y Javorcik (2011); Lederman, Olarreaga y Paton (2006); Volpe (2010).

⁸⁴ Miškinis y Byrka (2014). Véase el párrafo 6 de los [comentarios sobre el SSG](#).

⁸⁵ En OCDE (2009) figuran ejemplos de ventanillas únicas de México, Chile, Canadá, España y Portugal.

⁸⁶ Párrafo 6 de los [comentarios sobre el SSG](#).

⁸⁷ Véanse el párrafo 6 de los [comentarios sobre el SSG](#) para consultar información general y el Fondo Irlandés para la Internacionalización de las PYME.

⁸⁸ [De Faria y Mendonca \(2011\)](#).

⁸⁹ JAMPRO (2018).

⁹⁰ Tholons (2017). Véase el párrafo 5 de los [comentarios sobre el SSG para consultar más información](#).

⁹¹ Véanse JAMPRO (2017) y el párrafo 11 de los [comentarios sobre el SSG para consultar más información](#).

confianza en los inversionistas. En la actualidad, el entorno operativo de Jamaica⁹² tiene un puntaje inferior (1,33) al de Costa Rica (1,63) y de Trinidad y Tobago (1,59). El Gobierno de Jamaica ha realizado esfuerzos para que el país sea más atractivo⁹³ en todos los sectores, incluido el del SSG, pero las actividades de promoción de inversiones y la información conexas están dispersas, dando lugar así a una duplicación de los procesos, lo cual crea superposiciones entre las labores dirigidas por JAMPRO, la Autoridad Portuaria de Jamaica (PAJ) y la BPIAJ, entre otros. Por último, aunque la política relativa a las zonas económicas especiales ha creado incentivos, como la exoneración de impuestos a las importaciones con valor agregado y un crédito fiscal del 30% para el empleo⁹⁴, no son incentivos específicos del SSG ni están diferenciados para atraer la EPC y la ETI de mayor valor agregado a las que se da prioridad.

- 1.24 **Tercero, JAMPRO carece de una sólida propuesta de valor para atraer inversiones con mayor valor agregado.** Actualmente, a diferencia de los IPA de otros países, como los de Uruguay y Costa Rica, que han podido atraer inversiones con mayor valor agregado, JAMPRO no tiene una estrategia de creación de imagen digital con actividades de promoción complementarias⁹⁵ para atraer inversiones. En sus campañas de promoción no se resaltan las oportunidades específicas para atraer segmentos de alto valor. Además, en los materiales no se hace referencia a las competencias de la fuerza de trabajo distintas del dominio del inglés y la lectoescritura. Todos esos factores han contribuido a la imagen negativa del sector a nivel nacional⁹⁶.
- 1.25 **Cuarto, JAMPRO no ofrece programas destinados a respaldar a las MIPYME⁹⁷ y los empresarios a internacionalizar y captar las cadenas de valor mundiales y regionales en el ámbito de los servicios.** El desarrollo de las pequeñas empresas aporta resiliencia frente a las crisis económicas y contribuye a la diversificación económica⁹⁸. En Jamaica, las MIPYME representan el 98% de las empresas clasificadas y registradas⁹⁹ y aunque el Gobierno de Jamaica ha

⁹² El entorno operativo se define en función del riesgo del país (el riesgo económico y político, así como los niveles de confianza de la inversión extranjera directa), la adaptabilidad cultural, la infraestructura del país y la seguridad de la propiedad intelectual. Véase AT Kearney (2017).

⁹³ Banco Mundial (2018). Según la clasificación general del informe *Doing Business*, Jamaica escaló posiciones pasando del puesto 85 en 2010 al 70 en 2017. Véase el párrafo 8 de los [comentarios sobre el SSG](#).

⁹⁴ Párrafo 11 de los [comentarios sobre el SSG](#).

⁹⁵ Miškinis y Byrka (2014).

⁹⁶ Las encuestas figuran en el trabajo de Couto y Fernández-Stark (2017).

⁹⁷ Según la definición de JAMPRO, las microempresas tienen de 1 a 3 empleados o generan un volumen anual de negocios de menos de J\$10 millones. Las pequeñas empresas emplean de 4 a 10 personas y tienen un volumen anual de negocios comprendido entre J\$10 millones y J\$40 millones. Las medianas empresas emplean de 11 a 50 personas y tienen un volumen anual de negocios que es superior a J\$40 millones. Un empresario es una persona. Véase [JAMPRO \(2018\)](#). En el Subcomponente 1 (Recopilación de datos) del Componente 2 se indicarán el número y tipos de MIPYME que recibirán asistencia en el marco de la operación.

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ Administración Tributaria de Jamaica (2015), según se menciona en el Ministerio de Industria, Inversión y Comercio (2017).

reconocido la necesidad de apoyar a las MIPYME en el sector de TIC¹⁰⁰, no se han puesto en marcha programas específicos para las empresas exportadoras de servicios. Jamaica ha invertido en incubadoras para apoyar el SSG¹⁰¹, pero su finalidad principal es atraer empresas de EPO en vez de respaldar el desarrollo e internacionalización de los empresarios que ofrecen exportaciones con mayor valor agregado¹⁰². Por otra parte, las nuevas empresas y empresarios del SSG no tienen acceso en la actualidad a un sistema de innovación completamente abierto en el que los aportadores de capital emprendedor, los inversionistas providenciales, las aceleradores, las industrias y las universidades trabajan conjuntamente para apoyar su desarrollo. Aunque JAMPRO cuenta con iniciativas que tienen por objeto favorecer el acceso al mercado y la creación de capacidad de las PYME y que han dado buenos resultados, la mayoría de estas benefician solo a las empresas que se dedican a las manufacturas y prestan servicios tradicionales, como el turismo, y no al SSG¹⁰³.

- 1.26 **Quinto, la información fragmentada y descentralizada reduce las oportunidades de JAMPRO de promover el país como un destino de inversiones, al tiempo que limita su capacidad de elaborar análisis de datos rigurosos.** Los inversionistas extranjeros buscan cada vez con más frecuencia portales virtuales y aplicaciones móviles de alto rendimiento con mapas interactivos; información sobre temas de desarrollo económico, educación y reglamentación, y una amplia guía de reubicación. JAMPRO ofrece información en línea a los inversionistas, pero los servicios son manuales casi en su totalidad y carecen de la funcionalidad que necesitan las empresas digitales. Además, no existe ninguna plataforma central para proporcionar a los inversionistas información y enlaces a los organismos normativos apropiados. Al mismo tiempo, la falta de una plataforma específica y un repositorio de datos¹⁰⁴ impide que JAMPRO pueda crear modelos predictivos, análisis de datos rigurosos e inteligencia artificial para hacerse una idea cabal de la toma de decisiones de los inversionistas.
- 1.27 **Coordinación con otros proyectos del Banco.** El BID ha respaldado al Gobierno de Jamaica a fortalecer el crecimiento económico y del capital humano y su diversificación. En primer término, ha financiado programas destinados a promover la empleabilidad y la acumulación del capital humano, como el Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (3191/OC-JA) para aumentar la vinculación de los jóvenes en riesgo con el mercado de trabajo y la Estrategia Integrada de Apoyo a la Protección Social de Jamaica (operación 3565/OC-JA) para apoyar a los beneficiarios del Programa de Avance mediante la Salud y la Educación (PATH). En segundo término, el BID ha apoyado al Gobierno de Jamaica a través del Fondo Multilateral de Inversiones valiéndose del proyecto Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO) en Jamaica (MIF-ATN/ME-15283-JA y de la operación

¹⁰⁰ Ministerio de Industria, Inversión y Comercio (2017). Véase el párrafo 12 de los [comentarios sobre el SSG](#).

¹⁰¹ BPIAJ construyó recientemente una instalación de 10.000 pies cuadrados totalmente equipada y con capacidad para 200 personas en Montego Bay.

¹⁰² Se podría contar con la participación de empresarios de las industrias creativas, la animación, los juegos, los programas informáticos de TI y el desarrollo de aplicaciones.

¹⁰³ Párrafo 12 de los [comentarios sobre el SSG](#).

¹⁰⁴ OCDE (2009). Véase el párrafo 6 de los [comentarios sobre el SSG](#).

Apoyo al Fortalecimiento de las Políticas Activas del Mercado de Trabajo en Jamaica (ATN/OC-15819-JA)¹⁰⁵. Asimismo, financió los análisis sectoriales del SSG en relación con los servicios de TI y gestión de procesos operativos que realizó Tholons (2014 y 2017).

- 1.28 **Justificación.** Jamaica tiene una oportunidad excepcional de adquirir impulso para formar parte de la 4RI, aumentando su crecimiento económico por medio del desarrollo de su SSG. Debe invertir en capital humano de manera de asegurarse de que existan las competencias necesarias para responder a las exigencias actuales y futuras de las empresas en materia de competencias y facilitar la adopción de nuevas tecnologías, corrigiendo los desequilibrios basados en el género¹⁰⁶. Simultáneamente, Jamaica debe crear un sólido entorno operativo con incentivos para atraer inversiones de nuevas empresas en el SSG y alentar a las ya existentes a que vuelvan a invertir. Esos objetivos se reflejan en el Plan Nacional de Desarrollo de Jamaica: Visión 2030.
- 1.29 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas.** En el marco del proyecto se tienen en cuenta las lecciones aprendidas del diseño y la ejecución de programas similares, como el Programa de Apoyo a los Servicios Globales de Exportación en Uruguay (2590/OC-UR), el Programa de Fomento de la Prestación de Servicios a Nivel Mundial de Trinidad y Tobago (3112/OC-TT) y el Programa de Apoyo a la Exportación de Servicios Globales de Chile (4362/OC-CH). Las lecciones incluyen lo siguiente: (i) en el caso del Componente 1, la participación activa de los empleadores es fundamental para prever oportunamente las competencias y validar las necesidades de competencias de las industrias, así como promover la importancia que revisten las iniciativas públicas de desarrollo de competencias; (ii) en el caso del Componente 2, los distintos instrumentos de promoción de las inversiones deben abarcar la totalidad del ciclo de inversiones y estar en coordinación con la promoción de las exportaciones, y (iii) en el caso de todo el proyecto, es esencial realizar una coordinación estratégica centralizada a través de un comité directivo de alto nivel.
- 1.30 **Estrategia del gobierno.** Esta operación está en consonancia con las prioridades del Gobierno de Jamaica en el marco de la Visión 2030. Concretamente, está alineada con el resultado nacional 2 (alcanzar un nivel de educación y formación de categoría mundial fortaleciendo los mecanismos de adaptación de la formación a las exigencias del mercado de trabajo) y el resultado nacional 8 (establecer un entorno operativo propicio por medio de lo siguiente: (i) el fortalecimiento de la promoción de las inversiones y la facilitación del comercio y (ii) el desarrollo de un mercado de trabajo eficiente). Además, la operación concuerda con la Estrategia Nacional de Exportaciones 2015–2019, que tiene por objeto lograr que el sector de servicios prestados mediante TI alcance un crecimiento anual del 15% centrándose en actividades con mayor valor agregado y sumar 18.000 nuevos empleos para 2019. Por último, apoya la puesta en práctica de la Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Industria de la Externalización de Jamaica.

¹⁰⁵ El BID prestó apoyo técnico para fortalecer el Programa Nacional de Prácticas de Jamaica, la propuesta de diseño de las escuelas de perfeccionamiento y la gira de estudios (Uruguay).

¹⁰⁶ BID (2018).

- 1.31 **Alineación estratégica.** El proyecto es congruente con la Actualización de la Estrategia Institucional 2010–2020 del BID (documento AB-3008) y con los desafíos de desarrollo referidos a lo siguiente: (i) productividad e innovación, al desarrollar el capital humano para preparar a los trabajadores para las exigencias cambiantes en cuanto a competencias y (ii) integración económica, al aumentar el potencial de Jamaica para exportar servicios a los mercados globales. Asimismo, está alineado con el tema transectorial de igualdad de género y diversidad, al hacer un diagnóstico de las brechas entre los géneros en el SSG. El programa está alineado con el Marco de Resultados Corporativos 2016–2019 (documento GN-2727-6) a través de lo siguiente: (i) el número de beneficiarios de los programas de formación en el empleo; número de docentes formados, y (ii) el porcentaje de mujeres con empleo formal. Además, coincide con la Estrategia de País del Grupo BID con Jamaica 2016–2021 (documento GN-2868) en su objetivo de reforzar la protección y el desarrollo del capital humano y aumentar la productividad y el crecimiento del sector privado por medio de lo siguiente: (i) mejoras en los resultados de aprendizaje y (ii) mejora del marco normativo para la realización de negocios; la Estrategia para una Política Social Favorable a la Igualdad y la Productividad (documento GN-2588-4), y la Estrategia Sectorial de Apoyo a la Integración Competitiva Regional y Global (documento GN-2565-4). El programa es coherente con el Documento de Marco Sectorial de Trabajo (documento GN-2741-7) a través de sus dimensiones de éxito: (i) los ciudadanos de la región tienen oportunidades más frecuentes y equitativas de acceso a los empleos formales con mejores expectativas de salario y (ii) los trabajadores son más productivos y, por consiguiente, obtienen salarios superiores y empleos más estables, y con el Documento de Marco Sectorial de Integración y Comercio (documento GN-2715-6) mediante su objetivo de apoyar las políticas y programas de promoción de exportaciones e inversiones. Por último, el programa se incluye en la Actualización del Anexo III del Informe sobre el Programa de Operaciones de 2018 (documento GN-2915-2).

B. Objetivo, componentes y costos

- 1.32 El objetivo general de esta operación es promover el crecimiento del SSG en Jamaica, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado. Concretamente, se pretende lograr lo siguiente: (i) dotar al sector de trabajadores con mejores competencias y (ii) aumentar la capacidad institucional de Jamaica¹⁰⁷ para atraer inversión extranjera directa e incrementar las exportaciones.
- 1.33 Implementando los componentes que se describen a continuación, el proyecto busca transformar una industria que, según la percepción generalizada, ofrece empleos de bajo nivel en un sector en rápida evolución con puestos de trabajo de mayor valor y trayectorias profesionales viables para la fuerza laboral jamaicana.
- 1.34 **Componente 1. Desarrollo de competencias para el SSG y fortalecimiento del sistema de desarrollo de competencias (US\$7.940.000).** Este componente tiene por objeto mejorar dicho sistema para dotar al SSG de trabajadores con mejores competencias, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado. Primero, se financiarán actividades destinadas a mejorar la capacidad del sistema de garantizar la pertinencia de la formación para incrementar la proporción de

¹⁰⁷ Competencia de JAMPRO en virtud de la Ley del Organismo de Promoción de Inversiones de Jamaica de 1990.

actividades que están en la parte superior de la cadena de valor, es decir 60% de EPO frente a 40% de EPC, para 2020. Segundo, se financiarán actividades encaminadas a mejorar la calidad de la formación. Se incluirán actividades transectoriales relativas al género para fomentar el empleo equilibrado de mujeres y hombres y el desarrollo de las perspectivas de carrera en los segmentos del SSG con mayor valor agregado. El financiamiento del componente cubrirá lo siguiente:

1. **Subcomponente 1.1. Mejora de los procesos de interacción del sistema de desarrollo de competencias con el SSG (US\$1.731.000).** Consta de las tareas que figuran a continuación. (i) Establecer un órgano dirigido por la industria (en adelante, la Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales o GSSB¹⁰⁸) para ayudar a averiguar las necesidades de competencias, fijar normas y diagramar trayectorias profesionales. (ii) Diseñar e implementar una plataforma de talentos¹⁰⁹ para ayudar a llevar a cabo las transiciones de los trabajadores de la industria y fomentar una mayor conciencia de los empleados potenciales y activos sobre el sector y las oportunidades que ofrece, captar las competencias de los empleados potenciales y activos y los puestos vacantes de los empleadores y hacer un diagnóstico de los déficits de competencias, así como sugerir opciones de formación para la inserción y el avance profesional en el SSG. La plataforma promoverá las campañas de contratación destinadas a las mujeres y a lograr un equilibrio de género, facilitará información sobre las opciones profesionales con equilibrio de género y presentará a las mujeres como modelos en las actividades con mayor valor agregado puesto que ellas tienen menos posibilidades de seguir cursando estudios de CTIM¹¹⁰. (iii) Financiar un diagnóstico de los desequilibrios basados en el género dentro del SSG y la determinación de las estrategias para subsanarlos.
2. **Subcomponente 1.2. Mejora de la preparación laboral para el SSG (US\$1.060.000).** Consta de lo siguiente: (i) la mejora de los planes de estudios del HEART del NTA que se centran en las competencias de preparación laboral para adaptar la formación a los estándares del nivel de comienzo de carrera en el SSG y (ii) un programa de formación de formadores para que impartan adecuadamente dichos planes¹¹¹.
3. **Subcomponente 1.3. Impartición de formación en el empleo para el SSG (US\$4.730.000).** Este subcomponente financiará la creación de un fondo competitivo para gestionar el proceso de solicitud de recursos para sufragar capacitación acorde con estándares del sector según los definido por la GSSB

¹⁰⁸ El 80% de los miembros de la GSSB provendrá de la industria.

¹⁰⁹ La plataforma tendrá en cuenta las prácticas óptimas del portal que figura en el sitio [Uruguay XXI](#), que incluía un registro de talentos y estadísticas del mercado de trabajo y el sector educativo para las empresas.

¹¹⁰ Las experiencias reales con CTIM, como la formación en el empleo y el asesoramiento en posibilidades de carrera, pueden aumentar la comprensión de las mujeres de los estudios y profesiones de CTIM y su interés en dichos estudios y profesiones. La promoción de imágenes positivas de las mujeres en los campos relacionados con CTIM contribuye a generar interés en esas materias. Véanse Bohnet (2016) y UNESCO (2017).

¹¹¹ La formación para la preparación laboral será impartida y financiada por el HEART del NTA y se pondrá a disposición de otras industrias.

y consta de lo siguiente: (i) iniciativas para impartir capacitación en 400 programas de prácticas¹¹² para el perfeccionamiento de los actuales empleados activos en el SSG a fin de que tengan acceso a los puestos de nivel gerencial, como gerente de cuentas; (ii) la formación a corto plazo para industrias concretas impartida a 12.000 estudiantes (escuelas de perfeccionamiento)¹¹³, y (iii) el establecimiento de un fondo competitivo para gestionar el proceso de solicitud de financiamiento para formación adaptada a los estándares específicos de la industria definidos por la GSSB. Conforme a sus criterios de elegibilidad, el fondo dará prioridad a la formación orientada a la industria que permita obtener certificaciones, traiga consigo alianzas con proveedores de formación o instituciones terciarias en el sistema de desarrollo de competencias para crear bienes públicos o integre los módulos de preparación laboral o la formación relacionada con CTIM para las mujeres. En el [manual operativo del proyecto](#) se incluirá información detallada sobre los aspectos operacionales del fondo.

4. **Subcomponente 1.4. Fortalecimiento de los mecanismos de garantía de calidad para el sistema de desarrollo de competencias (US\$419.000).**

Consta de lo siguiente: (i) la esquematización de las características de los proveedores de formación y mejora de las normas de calidad para medir el desempeño de dichos proveedores teniendo en cuenta la calidad de la enseñanza y los resultados de aprendizaje; (ii) el diseño y la aplicación de instrumentos psicométricos nuevos para medir el nivel de preparación laboral de los estudiantes antes y después de la formación, y (iii) el diseño y la implementación de una encuesta a los empleadores para medir la calidad de la formación y hacer un seguimiento de los resultados de los estudiantes en el mercado de trabajo. La aplicación de instrumentos psicométricos contribuirá a realizar las actividades comprendidas en el Subcomponente 2 midiendo los niveles de los estudiantes según el sexo y, sobre la base de los resultados, facilitando la elaboración de planes de estudios diferenciados en función del sexo para la preparación laboral.

- 1.35 **Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad institucional de Jamaica para aumentar las inversiones y promover las exportaciones en el SSG (US\$5.240.000).** El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de Jamaica de atraer inversiones y aumentar las exportaciones en segmentos con mayor valor agregado. En primer término, el componente permitirá optimizar los procesos de promoción de inversiones, así como el marco institucional, normativo y de incentivos que rige el SSG. En segundo término, ayudará a crear una propuesta de valor afianzada para las empresas (extranjeras y nacionales) del SSG que tratan de invertir o volver a invertir en Jamaica. En tercer término, aumentará la capacidad de JAMPRO para apoyar a las MIPYME en el SSG. Por último, permitirá crear un sistema de gestión digital, a partir de las plataformas de ventanilla única ya existentes, para consolidar la información comercial y operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en los análisis de datos. A modo de actividad preliminar se realizará un proceso de recopilación de datos, estableciendo un parámetro de

¹¹² 100 aprendices al año durante cuatro años.

¹¹³ 3.000 beneficiarios al año durante cuatro años.

referencia de las empresas que se beneficiarán de esta operación¹¹⁴. El financiamiento del componente cubrirá lo siguiente:

1. **Subcomponente 2.1. Optimización del marco de procesos, institucional, normativo y de incentivos (US\$560.000).** Consta de lo siguiente: (i) la reestructuración de los procesos operativos¹¹⁵ del sector para esquematizar y optimizar los procesos de promoción de inversiones en vigor y las instituciones que participan en el SSG y (ii) la formulación de recomendaciones para optimizar el marco institucional y normativo para adaptarse a los servicios digitales. Asimismo, este subcomponente permitirá determinar los incentivos específicos del SSG basándose en los que ofrecen los IPA que aplican prácticas óptimas.
2. **Subcomponente 2.2. Mejora de la propuesta de valor para el SSG (US\$3.080.000).** Consta de lo siguiente: (i) la estrategia digital para el SSG, a saber, un análisis de los déficits y un plan de acción adaptado para amoldarse a la futura demanda de servicios digitales con valor agregado; (ii) la campaña de creación de imagen digital para el SSG; (iii) actividades y materiales de promoción digitales para el SSG; (iv) celebración de eventos en los que se prestará atención particular a las inversiones internacionales y regionales y asistencia a dichos eventos¹¹⁶, y (v) la campaña nacional de sensibilización para lograr que el sector despierte un mayor interés de los inversionistas locales, los que buscan empleo y el público.
3. **Subcomponente 2.3. Programas de incubadoras y aceleradores de MIPYME en el SSG (US\$1.000.000).** Consta de lo siguiente: (i) el diseño y acondicionamiento del mobiliario de la nueva instalación de incubadoras y servicios compartidos para fomentar la colaboración entre la MIPYME en el SSG y (ii) el programa de aceleradores empresariales para integrar a los empresarios en un acelerador, con acceso al establecimiento de contactos, inversiones providenciales, capital emprendedor y tutoría. Los empresarios que obtengan buenos resultados transferirán sus conocimientos a las MIPYME jamaíquinas por medio del espacio destinado a las incubadoras¹¹⁷.
4. **Subcomponente 2.4. Sistema de gestión digital (US\$600.000).** Incluye la modernización de la ventanilla única para las inversiones a través de la consolidación en una plataforma en línea de la infraestructura comercial y operativa de diferentes organizaciones. Las aplicaciones y procesos

¹¹⁴ Se recopilarán datos de las empresas que ejercen actividades en el SSG (US\$50.000) y reciben financiamiento en el marco de la operación ATN/OC-16788-JA. Véanse los [mecanismos de seguimiento y evaluación](#).

¹¹⁵ Se define como un “replanteamiento fundamental y reforma radical de los procesos operativos para lograr mejoras espectaculares en los indicadores esenciales del desempeño, como el costo, la calidad, el servicio y la velocidad”. Véase Hammer (1990). Incluiría un análisis y reforma u optimización del flujo de trabajo de los organismos de los sectores público y privado en forma individual y conjunta (por ejemplo, el HEART del NTA, JAMPRO, la PAJ y la BPIAJ) que participan en el SSG. Además de los memorandos de entendimiento que se exigen como condición previa, JAMPRO incluirá también un memorando de entendimiento sobre colaboración con la PAJ para reestructurar los procesos operativos.

¹¹⁶ Párrafo 10 de los [comentarios sobre el SSG](#).

¹¹⁷ Las incubadoras “incuban” ideas nuevas o revolucionarias para crear un modelo operativo y una empresa; los aceleradores “aceleran” el crecimiento de una empresa ya existente. Véase el párrafo 7 de los [comentarios sobre el SSG](#).

operativos actuales se digitalizarán y protegerán en un sistema de gestión digital y se dará prioridad a las intervenciones teniendo en cuenta las recomendaciones formuladas desde la perspectiva de la reestructuración de los procesos operativos. Los datos recopilados se utilizarán para guiar la toma de decisiones estratégicas y operacionales de JAMPRO.

- 1.36 **Beneficiarios previstos.** En el caso de los Componentes 1 y 2, los beneficiarios serán desempleados en búsqueda de trabajo y trabajadores activos y las empresas existentes del SSG (grandes y MIPYME), tanto las inscritas en la BPIAJ como las que se encuentren mediante el proceso de recopilación de datos. En el caso del Componente 1, los beneficiarios serán también los desempleados que buscan empleo y hayan terminado la educación secundaria o terciaria, los trabajadores activos de las empresas del SSG y los proveedores de formación. En el caso del Componente 2, los beneficiarios serán también los empresarios del SSG, tanto los inscritos en la BPIAJ como los que se encuentren mediante el proceso de recopilación de datos.

C. Indicadores de resultados clave

- 1.37 Tal como se indica en la Matriz de Resultados, el principal efecto previsto de este proyecto es que el SSG crezca más en Jamaica, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado. El principal resultado previsto del Componente 1 es el aumento de la oferta de trabajadores cualificados en el SSG por medio de los siguientes indicadores: (i) la proporción de egresados certificados de escuelas de perfeccionamiento que reciben un contrato formal en una empresa del SSG un año después de completar la formación (el seguimiento se efectúa en función del sexo); (ii) el cambio porcentual en el salario promedio de los trabajadores del SSG que obtuvieron una certificación de dichas escuelas un año después de completar la formación (el seguimiento se efectúa en función del sexo); (iii) el cambio porcentual en el salario promedio de los trabajadores del SSG que obtuvieron una certificación en el marco de programas de prácticas un año después de completar la formación (el seguimiento se efectúa en función del sexo). El principal resultado previsto del Componente 2 es el aumento del valor de las exportaciones y de la capacidad del sector de atraer inversión extranjera directa a través de los siguientes indicadores: (iv) el cambio porcentual del valor de las exportaciones del SSG; (v) los gastos de capital realizados por las empresas beneficiarias del SSG, y (vi) la proporción de subsegmentos de alto nivel (es decir, la EPO, la EPC y la ETI de alto valor) que ofrecen las mencionadas empresas.
- 1.38 Se demostró la viabilidad económica del programa llevando a cabo un análisis ex ante de los costos y beneficios de los principales elementos del proyecto. El valor actualizado neto (VAN), que se calculó aplicando una tasa de descuento del 12% por siete años, asciende a US\$890.000 y arrojó una tasa positiva de rendimiento del 7%. Se efectuó un análisis de sensibilidad que permitía realizar variaciones en todos los supuestos y parámetros y se obtuvieron rendimientos positivos incluso en el caso hipotético más pesimista. En el análisis se proporcionó también información detallada sobre el mínimo impacto previsto para que el proyecto logre un rendimiento mínimo ([análisis económico](#)).

II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS

A. Instrumentos financieros

- 2.1 Esta operación se financiará mediante un préstamo para una inversión específica cuyo costo estimado total es de US\$15 millones con cargo al Capital Ordinario del Banco. En vista del calendario del proyecto, se ha propuesto un período de desembolso original de cinco años.

Cuadro 1. Presupuesto del proyecto (en US\$)

Componente 1. Desarrollo de competencias para el SSG y fortalecimiento del sistema de desarrollo de competencias		Financiamiento del BID
	Subcomponente 1	7.940.000
1.1	Mejora de los procesos de interacción del sistema de desarrollo de competencias con el SSG	1.731.000
1.2	Mejora de la preparación laboral para el SSG	1.060.000
1.3	Impartición de la formación en el empleo para el SSG	4.730.000
1.4	Fortalecimiento de los mecanismos de garantía de calidad para el sistema de desarrollo de competencias	419.000
Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad institucional de Jamaica para aumentar las inversiones y promover las exportaciones en el SSG		
	Subcomponente 2	5.240.000
2.1	Optimización del marco de procesos, institucional, normativo y de incentivos	560.000
2.2	Mejora de la propuesta de valor para el SSG	3.080.000
2.3	Programas de incubadoras y aceleradores de MIPYME en el SSG	1.000.000
2.4	Sistema de gestión digital	600.000
Unidad de ejecución del proyecto		1.500.000
Seguimiento y evaluación		200.000
Imprevistos		20.000
Auditorías		100.000
Total		15.000.000

- 2.2 **Período de desembolso.** Basándose en las actividades estipuladas en el marco del proyecto y teniendo en cuenta las experiencias anteriores con la ejecución de programas similares en Jamaica, se llevará a cabo un [Plan de Ejecución Plurianual](#) que tendrá un período de desembolso de cinco años como se indica a continuación:

Cuadro 2. Proyecciones indicativas de desembolsos del proyecto (en US\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Monto	1.109.100	5.753.100	3.326.100	3.013.100	1.798.600	15.000.000
%	7,39	38,35	22,17	20,09	11,99	100,00

B. Riesgos para las salvaguardias ambientales y sociales

- 2.3 De conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (documento OP-703) y los resultados del “Informe del filtro de política de salvaguardias” del BID, esta operación se clasifica como de categoría “C” habida cuenta de escaso impacto ambiental y social. En el marco del proyecto no se financiarán obras civiles ni de infraestructura.

C. Riesgo fiduciario

- 2.4 Tal como se indica en el Anexo III, se considera que el riesgo fiduciario del proyecto en términos generales es mediano. Dicho riesgo se evaluó empleando la metodología del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional. El principal riesgo fiduciario está relacionado con los posibles retrasos en el cumplimiento de las metas en función de la capacidad de la unidad de ejecución del proyecto en materia de gestión financiera y su limitada familiarización con los procedimientos fiduciarios del BID. JAMPRO llevará a cabo los procesos de gestión financiera y adquisiciones y contrataciones del proyecto, asegurando la disponibilidad de personal en su equipo técnico, conforme a los términos de referencia y las políticas de adquisiciones y contrataciones del Banco. Se considera que el riesgo fiduciario es mediano, pero para mitigarlo la unidad de ejecución del proyecto contará en su estructura con especialistas con experiencia en adquisiciones y contrataciones y gestión financiera, que recibirán formación en procedimientos y requisitos del BID (OP-273-6, OP-274-2, Directrices para Desembolsos, Informes Financieros y Auditorías Externas).

D. Otros riesgos y temas clave

- 2.5 Los posibles riesgos medianos son los siguientes: (i) los desafíos que plantea la coordinación a las entidades gubernamentales y (ii) los datos insuficientes para el seguimiento y la evaluación.

Cuadro 3. Clasificación de los riesgos y medidas de mitigación

Tipo de riesgo	Riesgo	Nivel de riesgo	Medida de mitigación
Gestión pública y gobernanza	Los desafíos que plantea la coordinación entre varias entidades podrían generar retrasos en la ejecución de los Subcomponentes 1.2 y 1.4.	Mediano	En el marco del proyecto se incluirá el establecimiento de la Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales (GSSB) y el Comité Directivo del Proyecto (párrafo 3.3) para realizar una supervisión estratégica de las actividades del proyecto y se contará con la participación de las partes interesadas pertinentes del gobierno y el sector privado (JAMPRO, el HEART del NTA, la BPIAJ y las empresas del SSG). La unidad de ejecución del proyecto (JAMPRO) mantendrá la coordinación con el HEART del NTA y la BPIAJ, para lo cual se elaborarán memorandos de entendimiento.
Seguimiento y rendición de cuentas	Los datos insuficientes para el seguimiento y la evaluación podrían afectar la capacidad de la unidad de ejecución del proyecto y el organismo ejecutor de realizar un seguimiento de los avances y hacer ajustes cuando sea necesario.	Mediano	Se ha incorporado un especialista en seguimiento y evaluación en la unidad de ejecución del proyecto para apoyar los mecanismos de recopilación de datos y el seguimiento y evaluación correspondientes. En los memorandos de entendimiento suscritos con las partes interesadas participantes se incluirán aspectos relativos a la recopilación de datos y el seguimiento y la evaluación.

- 2.6 **Sostenibilidad.** En el marco del proyecto se establecerán mecanismos para averiguar sistemáticamente qué competencias se necesitan y mantener contacto con el sector privado a medida que evolucione el SSG. Para imprimir continuidad, dichos mecanismos podrían contar con el apoyo del sistema nacional de desarrollo

de competencias¹¹⁸. En cuanto a las actividades para atraer inversiones y promover las exportaciones, el fortalecimiento de la capacidad institucional de JAMPRO le permitirá establecer procesos y herramientas para apoyar y sustentar a los inversionistas y ofrecer un entorno operativo más atractivo al SSG y otras industrias.

III. PLAN DE EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN

A. Resumen de los mecanismos de ejecución

- 3.1 **Prestatario y organismo ejecutor.** El prestatario es el Gobierno de Jamaica y el organismo ejecutor es JAMPRO. El organismo ejecutor se encargará de lo siguiente: (i) ayudar a ejecutar con éxito el proyecto y (ii) recopilar información sobre los indicadores de desempeño que sean necesarios para evaluar los resultados del proyecto una vez que se hayan efectuado los desembolsos.
- 3.2 **Mecanismo de ejecución.** Se ocupará de la ejecución una unidad de ejecución del proyecto de JAMPRO, que contará con un equipo operacional básico integrado por (i) el coordinador del proyecto; (ii) el especialista en gestión financiera; (iii) el especialista en adquisiciones y contrataciones, y (iv) el especialista en seguimiento y evaluación. La unidad supervisará la ejecución de las actividades del proyecto, presentará informes adecuados y debidos en materia de gastos y procesos de adquisiciones y contrataciones y preparará los respectivos estados financieros. La unidad de ejecución del proyecto mantendrá la coordinación con el HEART del NTA y la BPIAJ¹¹⁹, con los cuales se establecerán memorandos de entendimiento. En dichos memorandos se describirán las funciones de codirección que desempeñará cada entidad al ejecutar las distintas actividades del proyecto, para lo cual nombrarán coordinadores que se encargarán de asegurar la coherencia interna dentro de cada organización. Los coordinadores conformarán la Junta Ejecutiva para la Prestación de Servicios Globales (GS-EB), que rendirá cuentas al Comité Directivo del Proyecto. Por medio de su coordinador de proyectos, la unidad de ejecución del proyecto rendirá cuentas directamente al Presidente de JAMPRO y coordinará las medidas con la GS-EB.
- 3.3 **Estructura de gobernanza.** El Comité Directivo del Proyecto estará integrado por autoridades de las organizaciones participantes (MOFPS, MICA, PIOJ, JAMPRO, el HEART del NTA y la BPIAJ) y se encargará de la dirección estratégica del programa y de supervisar su ejecución. Dicho Comité, presidido por JAMPRO, se reunirá por lo menos una vez al año para aprobar cualquier modificación que se recomiende introducir en el manual operativo del proyecto o el Plan de Ejecución Plurianual.
- 3.4 La GS-EB estará integrada por los coordinadores de las organizaciones participantes y presidida por el coordinador de JAMPRO. Su función principal será facilitar la ejecución de actividades por las empresas del SSG. La GS-EB prestará asesoramiento al Comité Directivo del Proyecto y aprobará (antes de la suscripción

¹¹⁸ El sistema de desarrollo de competencias se ve respaldado por un impuesto sobre el salario administrado por medio del HEART del NTA. En virtud de la Ley sobre el Empleo y la Formación de Recursos Humanos de 1982, las contribuciones del HEART del NTA son un requisito legal.

¹¹⁹ Será clave para establecer la GSSB con arreglo a lo previsto en el Subcomponente 1.1 del párrafo 1.34 y entablar los diálogos iniciales con las partes interesadas de la industria a fin de ejecutar el Subcomponente 1.3.

del responsable de JAMPRO) los informes periódicos del proyecto, los planes relacionados con cada subcomponente y las propuestas de programas de prácticas o escuelas de perfeccionamiento.

- 3.5 JAMPRO presentará informes periódicos al Grupo de Trabajo sobre Externalización del gobierno para velar por la plena correspondencia entre el proyecto y los objetivos estratégicos.
- 3.6 **Programación.** En cada ejercicio fiscal, la unidad de ejecución del proyecto presentará al Banco para su no objeción un plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones y contrataciones. En los Acuerdos Fiduciarios (Anexo III) se imparte orientación sobre gestión financiera y adquisiciones y contrataciones durante la ejecución del proyecto. Esos acuerdos se han elaborado teniendo en cuenta el contexto fiduciario de Jamaica, los análisis institucionales del organismo ejecutor y las conversaciones mantenidas con el personal clave de dicho organismo y las entidades participantes.
- 3.7 El manual operativo del proyecto establecerá las normas y los procedimientos que aplicará el organismo ejecutor en relación con las actividades de programación, el plan de ejecución, las auditorías de las adquisiciones y contrataciones, los mecanismos de gestión fiduciaria y de seguimiento y evaluación, entre otros. Asimismo, figurará información detallada sobre los mecanismos de ejecución del proyecto, la composición de la unidad de ejecución del proyecto y los participantes en los comités técnicos y estratégicos del proyecto y sus funciones respectivas. El manual operativo del proyecto servirá de base para redactar los memorandos de entendimiento entre las entidades participantes, describiendo sus funciones y responsabilidades en cuanto a la recopilación de datos, el seguimiento de los indicadores, la definición de las actividades clave y la formulación de metas anuales, entre otros.
- 3.8 **Condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del financiamiento.** Para establecer obligaciones que concuerden con los requisitos operacionales, se incluyen las siguientes condiciones contractuales especiales previas al primer desembolso del préstamo: **(i) que se presenten pruebas de que se haya establecido, específicamente para el proyecto, la unidad de ejecución del proyecto en el seno del organismo ejecutor (coordinador del proyecto y especialistas en gestión financiera y adquisiciones y contrataciones); (ii) que el organismo ejecutor apruebe el manual operativo del proyecto, en virtud de los términos pactados con el Banco, y (iii) que se celebre un memorando de entendimiento entre el prestatario y el organismo ejecutor para la transferencia de los recursos del préstamo y las responsabilidades de ejecución.** Se considera que esas condiciones son esenciales para establecer los mecanismos de ejecución adecuados y la coordinación con las distintas partes interesadas del proyecto, que explicarán su ejecución acertada.
- 3.9 **Cláusulas contractuales especiales de ejecución del Componente 1.** Que se presenten pruebas, a satisfacción del Banco, de que se hayan celebrado los acuerdos necesarios¹²⁰ entre los organismos participantes (el HEART del NTA, la

¹²⁰ JAMPRO y las entidades participantes están analizando las versiones preliminares de los memorandos de entendimiento.

BPIAJ y el organismo ejecutor), con inclusión del establecimiento de la GSSB¹²¹, lo cual se considera esencial para la ejecución acertada de las actividades comprendidas en los Subcomponentes 1.2 y 1.3.

- 3.10 **Adquisiciones y contrataciones.** El proyecto se llevará a cabo de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (documento GN-2350-9) y con las disposiciones establecidas en el Contrato de Préstamo y el Plan de Adquisiciones y Contrataciones. El método de supervisión de las adquisiciones y contrataciones será ex ante hasta que el especialista en la materia de la unidad de ejecución del proyecto haya adquirido experiencia en la observación y ejecución de las políticas y procedimientos del Banco y en el uso de los documentos estándar de licitación.
- 3.11 Si se presentan pruebas apropiadas que demuestren la capacidad de trabajar bajo la modalidad de supervisión ex post, el especialista en adquisiciones y contrataciones puede recomendar su aplicación al jefe de equipo en función de los resultados de las visitas de supervisión. Dichas visitas se efectuarán cada 12 meses, como se indica en el plan de supervisión del proyecto. En caso de que se recomiende la revisión ex post, esas visitas se realizarán conjuntamente con las actividades de gestión financiera. Si los procesos de adquisiciones y contrataciones se llevan a cabo a través del sistema nacional, la supervisión se realizará de la misma manera.
- 3.12 **Selección de fuente única o contratación directa.** JAMPRO encomendará al Instituto de Desarrollo de Formación Profesional (VTDI) y el NCTVET, que están subordinados al HEART del NTA, la realización de las actividades comprendidas en los Subcomponentes 1.2 y 1.4¹²², a saber: (i) la formación de 1.000 formadores por medio del VTDI para impartir los planes de estudios actualizados para la preparación laboral conforme a lo previsto en el Subcomponente 1.2; (ii) la implantación de mecanismos para medir y mejorar los resultados cualitativos de los proveedores de formación; (iii) la implementación de las pruebas psicométricas para evaluar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y (iv) la realización de una encuesta a los empleadores conforme a lo previsto en el Subcomponente 1.4. Se estima que el costo total de la ejecución de esas actividades por conducto del VTDI y el NCTVET asciende a una cifra de hasta US\$1.210.000. De conformidad con las políticas de adquisiciones y contrataciones del Banco (apartado (d) del párrafo 3.10 del documento GN-2350-9), la selección directa puede resultar apropiada cuando una firma tiene experiencia de valor excepcional para los servicios. Ello se justifica por cuanto el NCTVET se encarga de la gestión de la calidad del sistema de enseñanza y formación técnicas y profesionales de Jamaica y el VTDI tiene la responsabilidad de comprobar que los instructores certificados para trabajar en dicho sistema sean competentes¹²³.

¹²¹ La GSSB se establecerá con arreglo a lo dispuesto en la sección “Gobernanza del proyecto” del [Manual de Operaciones del Proyecto](#).

¹²² Antes de realizar las actividades comprendidas en el Componente 1, las empresas de consultoría externa diseñarán los planes de estudios para la preparación laboral y los mecanismos de garantía de calidad.

¹²³ Párrafos 5 y 6 de los [comentarios sobre las competencias](#).

- 3.13 **Financiamiento retroactivo.** El Banco puede financiar retroactivamente, en el marco del préstamo, los gastos elegibles que realice el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo para financiar las actividades comprendidas en el Componente 1 y el establecimiento de la unidad de ejecución del proyecto por un valor de hasta US\$750.000 (el 5% del monto del préstamo propuesto), a condición de que todos los requisitos exigidos sean esencialmente similares a los enunciados en el acuerdo del préstamo. Esos gastos deben haberse realizado no más tarde del 27 de abril de 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y, en ninguna circunstancia, se incluirán los gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- 3.14 **Desembolsos.** La unidad de ejecución del proyecto mantendrá un control estricto de la utilización de los anticipos de fondos para poder verificar y conciliar fácilmente los saldos entre los registros del organismo ejecutor y los del BID. En el marco del proyecto se justificará adecuadamente el saldo existente de los anticipos de fondos, cada vez que se haya gastado el 80% de dicho saldo. Los anticipos cubrirán por lo general un período que no sea mayor que 180 días ni menor que 90 días.
- 3.15 **Auditoría.** La unidad de ejecución del proyecto presentará al Banco los siguientes documentos: (i) los estados financieros anuales auditados del proyecto, que deben presentarse dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre de cada período fiscal y (ii) los estados financieros finales auditados, que deben presentarse dentro de un plazo de 120 días contados a partir de la fecha del último desembolso del proyecto. Los estados financieros deben ser preparados por una empresa independiente de auditoría externa que apruebe el Banco.
- B. Resumen de los mecanismos de seguimiento de resultados**
- 3.16 **Para hacer el seguimiento del proyecto se tendrán en cuenta la Matriz de Resultados, los mecanismos de seguimiento y evaluación, el Plan de Adquisiciones y Contrataciones y el Plan de Ejecución Plurianual.** En el marco del proyecto, se fortalecerán los sistemas actuales de recopilación de datos del Gobierno de Jamaica para poder obtener datos sobre todos los indicadores de la Matriz de Resultados. El especialista en seguimiento y evaluación de la unidad de ejecución del proyecto se encargará de mantener los sistemas de recopilación y seguimiento de los datos. El plan operativo anual correspondiente a los primeros 18 meses de ejecución del proyecto se presentará dentro de un plazo de 60 días contados a partir de la fecha de entrada en vigor del contrato e incluirá lo siguiente: (i) un presupuesto estimado; (ii) un plan actualizado de adquisiciones y contrataciones; (iii) los indicadores previstos de la Matriz de Resultados; (iv) las actividades planificadas, y (v) el calendario de ejecución. Antes del 30 de noviembre de cada año se presentarán al Banco para su no objeción los planes operativos anuales de cada uno de los años subsiguientes, los cuales abarcarán las actividades que se llevarán a cabo en el año siguiente. Asimismo, JAMPRO presentará informes de avance semestrales dentro de un plazo de 60 días contados a partir de la fecha correspondiente al final de cada semestre que incluirán lo siguiente: (i) la descripción narrativa de las actividades, los procesos de adquisiciones y contrataciones y las dificultades de ejecución del período al que se refiere el informe; (ii) una actualización de los indicadores de la Matriz de Resultados; (iii) una relación de los costos desglosados por actividad del componente e indicador de la mencionada matriz, y (iv) información sobre la

detección de los riesgos de ejecución o eventos conexos y las medidas de mitigación.

- 3.17 **Los resultados de ambos componentes se evaluarán de conformidad con los mecanismos de seguimiento y evaluación.** En el caso del Componente 1, se aplicará un diseño no experimental (una combinación de métodos de diferencias en diferencias y correlación de puntajes de propensión), que medirá el efecto ejercido por el programa de formación sobre los estudiantes un año después de que completan la formación. En el caso del Componente 2, se compararán los resultados obtenidos en el sector y las empresas al inicio y al final del proyecto teniendo en cuenta los [mecanismos de seguimiento y evaluación](#).

Matriz de Efectividad en el Desarrollo		
Resumen		
I. Prioridades corporativas y del país		
1. Objetivos de desarrollo del BID	Sí	
Retos Regionales y Temas Transversales	-Productividad e Innovación -Integración Económica -Equidad de Género y Diversidad	
Indicadores de desarrollo de países	-Empleo formal para mujeres (%) -Beneficiarios de programas de capacitación en el trabajo (#)* -Maestros capacitados (#)*	
2. Objetivos de desarrollo del país	Sí	
Matriz de resultados de la estrategia de país	GN-2868	(i) mejoras en los resultados de aprendizaje y (ii) mejorar el marco regulatorio para hacer negocios
Matriz de resultados del programa de país	GN-2915-2	La intervención está incluida en el Programa de Operaciones de 2018.
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)		
II. Development Outcomes - Evaluability		Evaluable
3. Evaluación basada en pruebas y solución	8.3	
3.1 Diagnóstico del Programa	1.8	
3.2 Intervenciones o Soluciones Propuestas	4.0	
3.3 Calidad de la Matriz de Resultados	2.5	
4. Análisis económico ex ante	9.0	
4.1 El programa tiene una TIR/VPN, o resultados clave identificados para ACE	3.0	
4.2 Beneficios Identificados y Cuantificados	3.0	
4.3 Supuestos Razonables	0.0	
4.4 Análisis de Sensibilidad	2.0	
4.5 Consistencia con la matriz de resultados	1.0	
5. Evaluación y seguimiento	9.3	
5.1 Mecanismos de Monitoreo	2.5	
5.2 Plan de Evaluación	6.8	
III. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación		
Calificación de riesgo global = magnitud de los riesgos*probabilidad	Medio	
Se han calificado todos los riesgos por magnitud y probabilidad	Sí	
Se han identificado medidas adecuadas de mitigación para los riesgos principales	Sí	
Las medidas de mitigación tienen indicadores para el seguimiento de su implementación	Sí	
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales	C	
IV. Función del BID - Adicionalidad		
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales		
Fiduciarios (criterios de VPC/FMP)	Sí	Administración financiera: Presupuesto, Tesorería. Adquisiciones y contrataciones: Sistema de información, Método de comparación de precios.
No-Fiduciarios		
La participación del BID promueve mejoras adicionales en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		

Nota: (*) Indica contribución al Indicador de Desarrollo de Países correspondiente.

El proyecto "Desarrollo de habilidades para servicios globales" (JA-L1079) tiene como objetivo promover el crecimiento del sector de servicios globales en Jamaica, especialmente en los segmentos de mayor valor agregado. Específicamente, tiene la intención de: (i) proporcionar trabajadores mejor calificados al sector; y (ii) aumentar la capacidad institucional de JAMPRO para atraer inversión extranjera directa e incrementar las exportaciones. El programa tiene dos componentes: (1) desarrollo de habilidades para el SSG y fortalecimiento del Sistema de desarrollo de habilidades que al SSG trabajadores mejor calificados, particularmente en segmentos de mayor valor agregado, y (2) Fortalecimiento de la capacidad institucional de JAMPRO para aumentar invertir y promover las exportaciones en el GSS.

El diagnóstico explica que Jamaica tiene una buena oportunidad para aumentar su crecimiento económico a través del desarrollo de su sector de servicios globales. Sin embargo, para esto debe abordar dos obstáculos principales que enfrenta el GSS en Jamaica: (i) la brecha de habilidades de la fuerza de trabajo; y (ii) la capacidad limitada de la Agencia de Promoción de Inversiones - JAMPRO - para atraer inversiones y promover las exportaciones en segmentos digitales y de valor agregado. La lógica vertical del programa es clara, y las actividades y productos se articulan con las intervenciones propuestas.

El análisis económico sugiere beneficios netos positivos principalmente a través del aumento de los salarios y el aumento de las exportaciones. El análisis se basa en los indicadores de la matriz de resultados. Sin embargo, algunos supuestos no están respaldados con evidencia o literatura. El VAN es positivo para una serie de escenarios diferentes. El proyecto cuenta con mecanismos adecuados de monitoreo y planea evaluar el impacto de los indicadores clave de desempeño utilizando una metodología no experimental para el componente I (objetivo 1). Para el componente II (objetivo 2), el análisis se realizará utilizando un enfoque de antes y después. El perfil de riesgo del proyecto es medio.

MATRIZ DE RESULTADOS¹

Objetivo del proyecto:	El principal objetivo del proyecto es promover el crecimiento del Sector de Servicios Globales (SSG) en Jamaica, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado. Concretamente, se pretende lograr lo siguiente: (i) dotar al sector de trabajadores con mejores competencias y (ii) aumentar la capacidad institucional de JAMPRO para atraer inversión extranjera directa e incrementar sus exportaciones.
-------------------------------	---

IMPACTO PREVISTO

Indicadores	Unidad	Nivel básico de referencia		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año		
IMPACTO PREVISTO: Aumento del crecimiento del SSG en Jamaica, especialmente en los segmentos con mayor valor agregado.							
1. Valor de las exportaciones de servicios globales	Millones de US\$, 2016	223	2016	231	2026	Estadísticas del FMI	Nivel básico de referencia: Una variable representativa del valor de las exportaciones de servicios conforme a la clasificación “Otros servicios operativos” de 2016 (datos del FMI relativos a la balanza de pagos y la posición de inversión internacional) que abarca las exportaciones de las empresas en esferas relacionadas con los servicios globales (por ejemplo, los juegos y los servicios profesionales). Objetivo: El volumen proyectado de exportaciones del SSG para 2026 en Jamaica. Véase el Anexo sobre Análisis Económico.
2. Número de personas empleadas en el SSG	Personas empleadas	22.000	2016	50.000	2023	HEART del NTA	Nivel básico de referencia: HEART del NTA (2017b). Objetivo: Plan Estratégico Corporativo de JAMPRO (2018).
3. Índice de localización de servicios globales de AT Kearney	Valor (en puntos), 2017	5,00	2017	5,06	2023	Indicadores globales de AT Kearney	Nivel básico de referencia: Indicadores globales de AT Kearney Objetivo: El nivel proyectado concuerda con el índice de Trinidad y Tobago (5,07), que es uno de los principales competidores de Jamaica. Nota: En la actualidad Jamaica ocupa el lugar 43 de los 55 países que se incluyen en este índice ² .

¹ Para consultar la versión completa y detallada de la Matriz de Resultados, véase la parte correspondiente en los [mecanismos de seguimiento y evaluación](#).

² Información disponible en el siguiente enlace: <https://www.atkearney.com/documents/20152/793366/The+Widening+Impact+of+Automation.pdf/42b06cf4-e5f9-d8ec-a30c-a82dd26d4953>.

RESULTADOS PREVISTOS

Resultados previstos	Unidad	Nivel básico de referencia		Nivel intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
RESULTADO PREVISTO 1: Aumento de la oferta de trabajadores cualificados en el SSG									
1. Proporción de egresados certificados de escuelas de perfeccionamiento que reciben un contrato formal en una empresa del SSG un año después de completar la formación - <i>Proporción de mujeres certificadas (escuelas de perfeccionamiento)</i> - <i>Proporción de hombres certificados (escuelas de perfeccionamiento)</i>	Puntos porcentuales	0	2019	2,5	2021	2,5	2023	Informes intermedio y final basados en la encuesta de seguimiento	Definición: Mediciones del empleo formal de los beneficiarios desempleados. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>).
2. Cambio porcentual en el salario promedio de los trabajadores del SSG que obtuvieron una certificación de las escuelas de perfeccionamiento un año después de completar la formación - <i>Salario promedio de las trabajadoras del SSG</i> - <i>Salario promedio de los trabajadores del SSG</i>	Porcentaje (%)	0	2019	6	2021	6	2023	Informes intermedio y final basados en la encuesta de seguimiento	Definición: Este indicador mide las mejoras de los salarios de los trabajadores activos del SSG. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>). .
3. Cambio porcentual en el salario promedio de los trabajadores del SSG que obtuvieron una certificación en el marco de programas de prácticas un año después de completar la formación - <i>Salario promedio de las trabajadoras del SSG</i> - <i>Salario promedio de los trabajadores del SSG</i>	Porcentaje (%)	0	2019	9	2021	9	2023	Informes intermedio y final basados en la encuesta de seguimiento	Definición: Se miden las mejoras de los salarios de los trabajadores activos del SSG. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>).

Resultados previstos	Unidad	Nivel básico de referencia		Nivel intermedio		Metas		Medios de verificación	Observaciones
		Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año		
Resultado Previsto 2: Aumento del volumen de las exportaciones y de la capacidad del sector de atraer inversión extranjera directa									
1. Cambio porcentual del valor de las exportaciones del SSG	Porcentaje (%)	0	2016	-	-	1,7	2023	Informe final basado en la encuesta de seguimiento	Definición: Se mide el valor de las exportaciones de las empresas beneficiarias del SSG. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>).
2. Gastos de capital realizados en Jamaica por las empresas beneficiarias del SSG	Millones de US\$	33,4	2017	-	-	45,9	2023	Informe final basado en la encuesta de seguimiento	Definición: Se mide el valor de la inversiones teniendo en cuenta los gastos de capital realizados en Jamaica por las empresas nacionales y extranjeras del SSG durante un año determinado. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>).
3. Proporción de subsegmentos de alto nivel (la EPO, la EPC y la ETI con mayor valor agregado) que ofrecen las empresas beneficiarias del SSG	Porcentaje (%)	0	2017	-	-	25	2023	Informe final basado en la encuesta de seguimiento	Definición: Se mide la proporción de subsegmentos de alto nivel en las empresas del SSG. Los subsegmentos de alto nivel se dividen entre la EPC y la ETI. Véanse los mecanismos de seguimiento y evaluación para obtener información completa y detallada (<i>fórmula, nivel básico de referencia y meta</i>) y la definición de los segmentos.

PRODUCTOS

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Nivel básico de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta final	Medios de verificación
Componente 1: Desarrollo de competencias para el SSG y fortalecimiento del sistema de desarrollo de competencias										
1. Establecimiento y puesta en funcionamiento de la Consejo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales (GSSB)	713.000	Número de juntas	0	-	-	-	-	1	1	Documento suscrito por la GSSSB que incluye las funciones y estudios
2. Elaboración del diagnóstico de desequilibrios basados en el género dentro de la industria	62.000	Número de diagnósticos	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por la GSSSB que incluye el diagnóstico
3. Conexión a Internet y puesta en funcionamiento de la plataforma inteligente de talentos	956.000	Número de plataformas	0	-	1	-	-	-	1	Prueba de accesibilidad a la plataforma
4. Preparación y aprobación del plan de estudios para la preparación laboral	94.000	Número de planes de estudios	0	1	-	1	-	-	1	Documento suscrito por la GSSSB que incluye el plan de estudios
5. Disponibilidad de vacantes para impartir formación a los formadores relativa al plan de estudios para la preparación laboral	966.000	Número de vacantes	0	1.000	-	1.000	-	-	2.000	Informes intermedio y final
6. Disponibilidad de vacantes para las prácticas en el SSG	1.080.000	Número de vacantes	0	-	100	100	100	100	400	Informes intermedio y final basados en los datos obtenidos de la entidad de gestión del fondo competitivo
7. Disponibilidad de posiciones en las escuelas de perfeccionamiento para los estudiantes	3.200.000	Número de posiciones	0	-	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000	Informes intermedio y final basados en los datos obtenidos de la entidad de gestión del fondo competitivo
8. Establecimiento y puesta en funcionamiento de la entidad de gestión del fondo competitivo	450.000	Número de fondos	0	1	-	-	-	-	1	Informes intermedio y final y presentación de pruebas de la disponibilidad del fondo.
9. Creación de mecanismos para medir y mejorar los resultados de los proveedores de formación y recepción de dichos mecanismos por el NTA	200.000	Número de mecanismos	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por el HEART del NTA que está relacionado con el mecanismo

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Nivel básico de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta final	Medios de verificación
10. Diseño de la herramienta de evaluación psicométrica y recepción de dicha herramienta por el NTA	125.000	Número de herramientas	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por el HEART del NTA que está relacionado con la herramienta de evaluación
11. Diseño de mecanismos para recopilar los comentarios de los empleadores y recepción de dichos mecanismos por el NTA	94.000	Número de mecanismos	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por el HEART del NTA que está relacionado con el mecanismo
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad institucional de JAMPRO para aumentar las inversiones y promover las exportaciones en el SSG										
12. Diseño de la estrategia de gestión de la reestructuración o modificación de los procesos operativos y recepción de dicha estrategia por JAMPRO	360.000	Número de estrategias	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por JAMPRO que incluye la estrategia
13. Diseño del plan de optimización del marco normativo y de incentivos y recepción de dicho plan por JAMPRO	200.000	Número de marcos	0	-	-	1	-	-	1	Documento suscrito por JAMPRO que incluye el marco
14. Diseño de la estrategia de servicios globales digitales y recepción de dicha estrategia por JAMPRO	175.000	Número de estrategias	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por JAMPRO que incluye la estrategia
15. Implementación de la campaña de creación de imagen digital para el SSG	235.000	Número de campañas	0	-	1	-	-	-	1	Documento suscrito por JAMPRO que incluye la descripción de la campaña
16. Desarrollo de actividades de promoción digitales para el SSG	1.450.000	Número de actividades	0	-	4	4	4	-	12	Informes intermedio y final que incluyen una descripción de las actividades y la presentación de una prueba visual
17. Creación de conjuntos de materiales digitales para el SSG	135.000	Número de conjuntos de materiales	0	1	1	2	1	-	5	Informes intermedio y final con una copia o descripción del material
18. Participación en eventos en los que se prestará atención particular a las inversiones internacionales y regionales	560.000	Número de participantes en los eventos	0	1	1	1	1	1	5	Informes intermedio y final
19. Ejecución de actividades de la campaña nacional de sensibilización	150.000	Número de actividades	0	-	1	2	1	-	4	Informes intermedio y final

Productos	Costo estimado (US\$)	Unidad	Nivel básico de referencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta final	Medios de verificación
20. Diseño y mobiliario de las incubadoras de PYME en el SSG	500.000	Número de incubadoras	0	-	1	-	-	-	1	Prueba de accesibilidad a la incubadora
21. Puesta en funcionamiento del programa de aceleradores empresariales	195.000	Número de programas	0	-	1	-	-	-	1	Informes intermedio y final
22. Presentación de las adjudicaciones del programa de aceleradores empresariales	205.000	Número de adjudicaciones	0	-	6	-	-	-	6	Prueba auditada (por el organismo ejecutor) de la participación de los adjudicatarios
23. Realización de eventos (como los talleres) del programa de aceleradores empresariales	100.000	Número de eventos	0	-	2	2	-	-	4	Informes intermedio y final
24. Puesta en funcionamiento del sistema de gestión digital	540.000	Número de sistemas	0	-	1	-	-	-	1	Informes intermedio y final
25. Adquisición de licencias del sistema de gestión digital	60.000	Número de licencias	0	-	-	1	1	1	3	Informes intermedio y final

ACUERDOS FIDUCIARIOS

País: Jamaica
Proyecto: JA-L1079 – Programa de Desarrollo de Competencias para la Prestación de Servicios Globales
Organismo ejecutor: Jamaica Promotions Corporation (JAMPRO)
Equipo fiduciario: Naveen Umrao; René Herrera; Leon Ferguson y Martin Nesbeth

I. RESUMEN EJECUTIVO

- 1.1 En marzo de 2018 se evaluó la gestión fiduciaria del programa utilizando la metodología del cuestionario PACI y organizando una serie de reuniones y conversaciones con el equipo de gestión de JAMPRO. Asimismo, se revisaron los documentos pertinentes, como el informe anual y el manual financiero, para corroborar las informaciones. La evaluación indica que el programa comporta un riesgo fiduciario entre mediano y bajo. Por lo tanto, se cree que JAMPRO (i) con base en las estructuras y sistemas fiduciarios que existen actualmente y (ii) una vez que haya establecido la unidad de ejecución del programa, tendrá la capacidad necesaria para ejecutar el programa.
- 1.2 En la actualidad, la gestión de la cartera del Banco se realiza estableciendo unidades especiales de ejecución para la mayoría de los proyectos en los que el Banco supervisa rigurosamente las operaciones. Cuando se trata de la gestión fiduciaria a nivel nacional, se emplea el Sistema de Información sobre Gestión Financiera (FMIS) para las funciones de tesorería y administración financiera. Sin embargo, la unidad de ejecución del proyecto empleará el sistema contable ACCPACC (SAGE-300 ERP), que es un programa informático de contabilidad que satisface el requisito de administración financiera que exige el Banco. Además, el Banco recomienda el uso del Departamento de Auditoría Interna de JAMPRO para el control interno.
- 1.3 En lo que respecta a los sistemas de adquisiciones y contrataciones del país, el Banco ha aprobado la aplicación del subsistema de adquisiciones y contrataciones de Jamaica para la oferta limitada o la licitación restringida. Se pondrá en práctica dicho subsistema en el caso de todos los contratos de obras que se encuentren por debajo del umbral establecido por el Banco para poder utilizar el método de comparación de precios (hasta US\$150.000) y de los contratos de bienes y servicios distintos de los de consultoría que se encuentren comprendidos dentro del umbral establecido por el Banco para poder utilizar dicho método (US\$25.000).
- 1.4 El programa, que asciende a un total de US\$15.000.000, no incluye una contrapartida local ni financiamiento de otras organizaciones multilaterales. Tampoco se prevé contar con el apoyo de entidades subejecutoras.

II. CONTEXTO FIDUCIARIO DE LOS ORGANISMOS DE EJECUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

- 2.1 JAMPRO será el organismo ejecutor. Tiene el mandato de promover las oportunidades comerciales de exportación e inversión en el sector privado local e internacional.
- 2.2 JAMPRO se rige por la Ley sobre Administración y Auditoría Financieras en el caso de la gestión financiera, y sus asignaciones se aprueban teniendo en cuenta las estimaciones nacionales y su recepción y desembolso están sujetas a una auditoría anual de la Institución Suprema de Auditoría (SAI) de Jamaica.
- 2.3 En general, el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) revela que JAMPRO se encuentra a mitad de camino de su etapa de desarrollo, lo cual puede traducirse después en que afrontará un riesgo de nivel mediano vinculado a su ejecución de la operación. Por lo tanto, la descripción general del contexto fiduciario da lugar a una calificación de riesgo mediano y se refiere a lo siguiente:
- (i) el FMIS que utiliza JAMPRO no podrá satisfacer algunos de los requisitos clave de funcionalidad que exige el programa;
 - (ii) no existe ningún manual vigente de procedimientos autorizados para la gestión financiera, lo cual es esencial para ejecutar con éxito el programa.

III. EVALUACIÓN DEL RIESGO FIDUCIARIO Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN

- 3.1 Se considera que el programa comporta un riesgo fiduciario entre mediano y bajo. Se detectaron algunos riesgos que se describen a continuación junto con sus respectivas calificaciones y medidas de mitigación.

Cuadro 1. Riesgos fiduciarios

Riesgo	Calificación del riesgo	Medidas de mitigación
Presentación puntual de la información financiera para tomar decisiones	Bajo	El programa informático de contabilidad cumple de antemano los requisitos mínimos de presentación de informes financieros sobre el programa que exige el BID. Es necesario crear una 'nueva sociedad' para el programa. Parte encargada: unidad de ejecución del proyecto/prestatario. Plazo para la ejecución: Antes del primer desembolso del préstamo.
Capacidad insuficiente de la unidad de ejecución del proyecto en materia de gestión financiera	Mediano	El especialista en adquisiciones y contrataciones y el especialista en finanzas deben tener las competencias apropiadas y ser contratados y asignados al programa puntualmente. Parte encargada: unidad de ejecución del proyecto /prestatario. Plazo para la ejecución: Antes del primer desembolso del préstamo.
Falta de familiarización con los procedimientos del BID relativos a las adquisiciones y contrataciones, los desembolsos y la presentación de informes financieros	Mediano	Se fomentará la capacidad de la unidad de ejecución del proyecto impartiendo formación interna en procedimientos y requisitos del BID relativos a las adquisiciones y contrataciones y la gestión financiera. Parte encargada: BID Plazo para la ejecución: Durante el diseño del programa y a lo largo de toda su ejecución.

IV. ASPECTOS QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA EN LAS CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO DEL PRÉSTAMO

- 4.1 Para facilitar la negociación de la operación, a continuación se describen los acuerdos y requisitos que se incorporarán en las condiciones especiales:

A. Tipo de cambio acordado con el organismo ejecutor

- 4.2 Para presentar al Banco la justificación de los gastos (en particular, el reembolso o reconocimiento de los gastos y la contrapartida local), el monto equivalente que se notificará en el proyecto o la moneda de desembolso se determinarán en función del tipo de cambio vigente que se utilice para convertir los fondos denominados en la moneda del proyecto a la moneda local.

B. Informes y estados financieros

- 4.3 En el marco del programa será necesario auditar los estados financieros anuales a partir del ejercicio fiscal en el que se realicen los primeros gastos del proyecto. Los estados financieros auditados se presentarán al Banco dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre de cada período fiscal, además de los estados financieros finales auditados, que se deben presentar al Banco dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre (es decir, la fecha correspondiente al último desembolso) del programa. Los estados financieros auditados deben incluir información relativa a todo el programa en la moneda utilizada para el préstamo y, además de los estados financieros básicos, un informe de control interno. La auditoría deberá ser realizada por una empresa independiente de auditoría externa que sea elegible o aprobada por el Banco.

C. Requisitos y acuerdos para la ejecución de las adquisiciones y contrataciones

1. Ejecución de las adquisiciones y contrataciones

- 4.4 El proyecto se llevará a cabo de conformidad con las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras Financiados por el Banco (documento GN-2349-9) y las Políticas para la Selección y Contratación de Consultores Financiados por el Banco (documento GN-2350-9) y con las disposiciones establecidas en el contrato de préstamo y el [Plan de Adquisiciones y Contrataciones](#).

- a. **Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios distintos de los de consultoría.** En el Plan de Adquisiciones y Contrataciones del Programa, que abarca los primeros 18 meses de ejecución del proyecto, se indicará el método que se empleará para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios distintos de los de consultoría.
- b. **Contratación de servicios de consultoría.** En el Plan de Adquisiciones y Contrataciones del Programa, que abarca los primeros 18 meses de ejecución del proyecto, se indicará el método de selección que se empleará para la contratación de servicios de consultoría. El prestatario se encargará de preparar y ejecutar el proyecto y, por tanto, de preparar los términos de referencia y las listas cortas, elegir a los consultores, adjudicar el contrato y, ulteriormente, administrarlo, bajo la supervisión del Banco.
- c. **Selección de consultores individuales:** La selección de los consultores individuales se hará sobre la base de la comparación de las calificaciones de

por lo menos tres candidatos entre quienes hayan expresado interés en el trabajo, o bien hayan sido contactados directamente por el prestatario. Los consultores pueden ser seleccionados directamente siempre que se justifique en casos excepcionales. Ello se llevará a cabo de conformidad con los párrafos 5.1 a 5.4 de la Sección V (Selección de Consultores Individuales) del documento GN-2350-9.

- d. **Gastos recurrentes.** Incluyen el pago del alquiler de locales para la unidad de ejecución del proyecto, los servicios públicos y otros gastos operativos de las oficinas de la unidad.
- e. **Uso de los sistemas de adquisiciones y contrataciones del país.** El Banco ha aprobado la aplicación del subsistema de adquisiciones y contrataciones de Jamaica para la oferta limitada o la licitación restringida. Se pondrá en práctica dicho subsistema en el caso de todos los contratos de obras que se encuentren por debajo del umbral establecido por el Banco para poder utilizar el método de comparación de precios (hasta US\$150.000) y de los contratos de bienes y servicios distintos de los de consultoría que se encuentren comprendidos dentro del umbral establecido por el Banco para poder utilizar dicho método (US\$25.000).
- f. **Financiamiento retroactivo.** El Banco puede financiar retroactivamente, en el marco del préstamo, los gastos elegibles que realice el prestatario antes de la fecha de aprobación del préstamo para financiar las actividades comprendidas en el Componente 1 y el establecimiento de la unidad de ejecución del proyecto por un valor de hasta US\$750.000 (el 5% del monto del préstamo propuesto), a condición de que todos los requisitos exigidos sean esencialmente similares a los enunciados en el acuerdo del préstamo. Esos gastos deben haberse realizado no más tarde del 27 de abril de 2018 (fecha de aprobación del perfil del proyecto) y, en ninguna circunstancia, se incluirán los gastos realizados más de 18 meses antes de la fecha de aprobación del préstamo.
- g. **Publicación.** En el caso de los posibles contratos que el Banco considere elegibles para financiarlos, los procedimientos de adquisiciones y contrataciones, incluida la publicidad, se ajustarán a estas políticas.
- h. **Contratación directa.** JAMPRO contratará al Instituto de Desarrollo de Formación Profesional (VDTI) y el Consejo Nacional sobre Enseñanza y Formación Técnicas y Profesionales (NCTVET) que están subordinados al HEART del NTA para realizar las actividades comprendidas en los Subcomponentes 1.2 y 1.4¹, a saber: (i) la formación de 1.000 formadores por medio del VTDI para impartir los planes de estudios actualizados para la preparación laboral conforme a lo previsto en el Subcomponente 1.2; (ii) la implantación de mecanismos para medir y mejorar los resultados cualitativos de los proveedores de formación; (iii) la implementación de las pruebas psicométricas para evaluar los resultados de aprendizaje de los estudiantes, y (iv) la realización de una encuesta a los empleadores conforme a lo previsto en el Subcomponente 1.4. Se estima que el costo total de la ejecución de esas

¹ Antes de realizar las actividades comprendidas en el Componente 1, las empresas de consultoría externa diseñarán los planes de estudios para la preparación laboral y los mecanismos de garantía de calidad.

actividades por conducto del VTDI y el NCTVET asciende a una cifra de hasta US\$1.210.000. De conformidad con las políticas de contrataciones del Banco (apartado (d) del párrafo 3.10 del documento GN-2350-9), la selección directa puede resultar apropiada cuando una firma tiene experiencia de valor excepcional para los servicios. Ello se justifica por cuanto el NCTVET se encarga de la gestión de la calidad del sistema de enseñanza y formación técnicas y profesionales de Jamaica y el VTDI tiene la responsabilidad de comprobar que los instructores que estén certificados para trabajar en dicho sistema sean competentes.

Cuadro 2. Umbral nacional (US\$) www.iadb.org/procurement

Umbral de la licitación pública internacional*		Rango de la licitación pública nacional** (obras complejas y bienes poco comunes)		Servicios de consultoría
Obras	Bienes	Obras	Bienes	Lista corta internacional
>1.500.000	>150.000	150.000 – 1.500.000	25.000 – 150.000	>200.000

* Si se adquieren obras simples y bienes comunes y su monto está comprendido dentro de los umbrales de la licitación pública internacional, se puede usar la comparación de precios.

** Si se adquieren obras complejas y bienes no comunes con montos comprendidos dentro de la escala de la licitación pública nacional, se usará la comparación de precios.

Cuadro 3. Principales actividades de adquisiciones y contrataciones

Actividad	Método de adquisición o contratación	Fecha estimada	Monto estimado en miles de US\$
Bienes			
-	-	-	-
Servicios distintos de los de consultoría			
Formación de formadores en los sectores de servicios elegidos para impartir preparación laboral (1.000 formadores) – VTDI	CD	Primer trimestre de 2019	966
Establecimiento de los criterios o mecanismos para medir y mejorar los resultados cualitativos de los proveedores de formación – NCTVET (HEART del NTA)	CD	Tercer trimestre de 2020	100
Empresas			
Marco de perspectivas profesionales	SCC	Cuarto trimestre de 2019	150
Diseño de los criterios o mecanismos para medir y mejorar los resultados cualitativos de los proveedores de formación	SCC	Primer trimestre de 2019	100
Reestructuración de los procesos operativos del sector	SBCC	Segundo trimestre de 2020	400
Diseño del marco normativo para adaptarse a los servicios digitales	SCC	Segundo trimestre de 2020	200
Diseño de la plataforma digital: ventanilla única para las inversiones y consolidación de la infraestructura comercial y operativa	SBCC	Tercer trimestre de 2019	425
Personas			
Dotación de personal de la Unidad de Ejecución del Programa (duración total del programa)	CCIN	Cuarto trimestre de 2018	1.380

2. Plan de Adquisiciones y Contrataciones

- 4.5 En el Plan de Adquisiciones y Contrataciones se indican el procedimiento que se aplicará, en el caso de cada contrato o grupo de contratos, para adquirir bienes y contratar obras o servicios, así como el método de selección de consultores. El Plan de Adquisiciones y Contrataciones se publicará en el sitio virtual del BID (http://www.iadb.org/en/projects/procurement—plans,8180.html?keyword=&projectCountry=JA&ProjectNumber=&dateFrom_plan=&dateTo_plan) y se actualizará anualmente, cada vez que sea necesario o cuando lo solicite el Banco.

3. Supervisión de las adquisiciones y contrataciones

- 4.6 El método de supervisión de las adquisiciones y contrataciones será ex ante hasta que el especialista en la materia de la unidad de ejecución del proyecto haya adquirido experiencia en la observación y ejecución de las políticas y procedimientos del Banco y en el uso de los documentos estándar de licitación.
- 4.7 Si se presentan pruebas apropiadas que demuestren la capacidad de trabajar bajo la modalidad de supervisión ex post, el especialista en adquisiciones y contrataciones puede recomendar su aplicación al jefe de equipo en función de los resultados de las visitas de supervisión. Dichas visitas se harán cada 12 meses, como se indica en el plan de supervisión del proyecto. En caso de que se recomiende la revisión ex post, esas visitas se realizarán conjuntamente con las actividades de gestión financiera. Si los procesos de adquisiciones y contrataciones se llevan a cabo a través del sistema nacional, la supervisión se realizará de la misma manera.

4. Registros y archivos

- 4.8 La unidad de ejecución del proyecto mantendrá todos los registros y archivos conforme a las prácticas óptimas aceptadas y los conservará hasta por tres años contados a partir del final del período de ejecución de la operación.

D. Gestión financiera

1. Programación y presupuesto

- 4.9 Todos los años, la unidad de ejecución del proyecto preparará estimaciones anuales en el formato establecido para su revisión y aprobación por el Secretario Permanente o del Gabinete y se incluirán en las estimaciones del presupuesto total del Ministerio. Se calcularán teniendo en cuenta el costo total del financiamiento necesario para la ejecución del programa. El presupuesto se presenta al Parlamento antes del cierre del ejercicio fiscal (del 1 de abril al 31 de marzo) del año siguiente. Se puede tener en cuenta cualquier necesidad de financiamiento adicional o espacio fiscal mediante un presupuesto complementario.
- 4.10 El prestatario se ha comprometido a asignar, para cada ejercicio fiscal de ejecución del proyecto, un espacio fiscal adecuado que permita garantizar su ejecución fluida, conforme a lo determinado por los instrumentos operativos normales, como el plan operativo anual, el plan financiero y el plan de adquisiciones y contrataciones.

- 4.11 Aunque no se prevén recursos de contrapartida en el presupuesto original del proyecto, el prestatario se encargará de aportar todos los recursos necesarios para completar efectivamente todas las actividades del proyecto.

2. Sistemas de contabilidad e información

- 4.12 Se utilizará un paquete informático de contabilidad que se ha aprobado para llevar la contabilidad del proyecto, de conformidad con la Ley sobre Administración y Auditoría Financieras, los requisitos de gestión financiera del BID y la base contable de caja modificada, que es una amplia base contable distinta de la que ofrecen las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Según lo previsto, el sistema contable facilitará el registro y clasificación de todas las transacciones financieras y proporcionará información relativa a lo siguiente: la comparación de la ejecución financiera del proyecto que se haya planificado con la ejecución real y el plan de ejecución financiera correspondiente a los 180 días siguientes que se adjuntará a cada solicitud de anticipo de fondos.

3. Desembolsos y flujo de caja

- 4.13 El método principal que se empleará para financiar la ejecución de la operación será el anticipo de fondos y dichos anticipos se depositarán en una cuenta específica.
- 4.14 La unidad de ejecución del proyecto mantendrá un control estricto de la utilización de los anticipos de fondos para poder verificar y conciliar fácilmente los saldos entre los registros del organismo ejecutor y los del BID (WLMS1).
- 4.15 Los gastos elegibles que autorice el jefe del equipo de proyecto y se realicen antes de la aprobación de este proyecto se reembolsarán al prestatario, de conformidad con la política vigente del Banco.
- 4.16 En el marco del proyecto se justificará adecuadamente el saldo existente de los anticipos de fondos, cada vez que se haya gastado el 80% de dicho saldo. Los anticipos cubrirán por lo general un período que no sea mayor que 180 días ni menor que 90 días. Se emplearán los siguientes métodos de desembolso:
- (i) reembolso de los pagos efectuados;
 - (ii) pago directo al proveedor (en el caso de grandes pagos en el extranjero);
 - (iii) anticipo de fondos (para facilitar las operaciones cotidianas).
- 4.17 En general, la documentación probatoria para justificar los anticipos y reembolsar los pagos efectuados se mantendrá en la unidad de ejecución del proyecto.

4. Control y auditoría internos

- 4.18 Tanto el organismo ejecutor como la unidad de ejecución del proyecto administrarán el proyecto asumiendo la responsabilidad de diseñar y aplicar un sistema sólido de control interno del proyecto. Esta labor se reforzará con la adición del programa al plan de auditoría del auditor interno de JAMPRO y se someterá a la revisión del subcomité de auditoría de JAMPRO.
- 4.19 La unidad de ejecución del proyecto presentará al Banco los siguientes documentos: (i) los estados financieros anuales auditados del proyecto, que deben presentarse dentro de un plazo de 120 días contados a partir del cierre de

cada período fiscal y (ii) los estados financieros finales auditados, que deben presentarse dentro de un plazo de 120 días contados a partir de la fecha del último desembolso del proyecto. Los estados financieros deben ser preparados por una empresa independiente de auditoría externa que apruebe el Banco.

5. Control externo y presentación de informes

- 4.20 En cada ejercicio fiscal, JAMPRO se encargará de presentar estados financieros auditados del proyecto durante su ejecución. Estos estados financieros serán auditados por una empresa independiente de auditoría externa que apruebe el Banco. Se presentarán al Banco los estados financieros finales auditados dentro de un plazo de 120 días contados a partir de la fecha del último desembolso.

6. Plan de supervisión financiera

- 4.21 La supervisión financiera se organizará teniendo en cuenta las evaluaciones de riesgo iniciales y posteriores que se lleven a cabo para el proyecto. Las visitas de inspección financiera, contable e institucional se efectuarán por lo menos una vez al año para llevar a cabo, entre otras cosas, las siguientes actividades:
- a. La revisión de la conciliación de las cuentas bancarias y otros asuntos de control interno relacionados con la gestión financiera y la ejecución eficiente, así como el examen del cumplimiento del manual operativo del programa.
 - b. La ejecución de revisiones ex post, con inclusión de la documentación complementaria de los anticipos y las justificaciones.

7. Mecanismo de ejecución

- 4.22 En la unidad de ejecución del proyecto (dentro de JAMPRO) habrá tres puestos estratégicos: un director o administrador del programa, un especialista en adquisiciones y contrataciones y un especialista en finanzas. El director o administrador del programa comprobará la fluidez de las operaciones cotidianas del programa (según se describe en el párrafo 3.2 de la propuesta de préstamo). En el manual operativo del proyecto se describen más detalladamente la composición de la unidad de ejecución del proyecto que se recomienda y sus responsabilidades.