

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**JAMAICA**

**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN JAMAICA  
(NEO JAMAICA)**

**(JA-M1036)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (MIF/AMS), jefe de equipo; Wayne Beecher (MIF/CJA); Francisco Larra (MIF/AMS); Raquel Fernández (SCL/LMK); Erica Haughton (MIF/CJA); Tom McArdle (MIF/AMS); Branka Minic (SCL/LMK); María Elena Nawar (MIF/MIF); Laura Tora (MIF/MIF); Clarissa Rossi (MIF/AMS); Camila Mejía (ICS/CJA); Donna Harris (SCL/CJA); Winsome Leslie (MIF/MIF); y Brian Muraresku (LEG/NSG).

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 INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto.....	1
	B. Beneficiarios del proyecto.....	7
	C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID.....	8
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	11
	A. Objetivos.....	11
	B. Descripción del modelo/solución/intervención.....	11
	C. Componentes.....	14
	D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución.....	17
	E. Sostenibilidad.....	19
	F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones.....	19
	G. Adicionalidad del FOMIN.....	20
	H. Resultados del proyecto.....	21
	I. Impacto del proyecto.....	21
	J. Impacto sistémico.....	21
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	21
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	22
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	24
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO.....	24
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	25
VIII.	CUMPLIMIENTO CON LOS HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	25
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	26

## **RESUMEN DEL PROYECTO**

### **NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN JAMAICA (NEO JAMAICA)**

#### **(JA-M1036)**

El proyecto “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Jamaica”, o NEO Jamaica, forma parte del programa regional ATN/ME-13213-RG denominado “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO)”. El programa NEO se propone mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de un millón de jóvenes vulnerables de la región en 10 años. Se inició con una primera etapa quinquenal comprendida entre 2012 y 2017 para 500.000 jóvenes vulnerables de al menos 10 países de América Latina y el Caribe. Se lanzó en 2012 y la encabezan el FOMIN, la Unidad de Mercados Laborales del Sector Social del BID e International Youth Foundation, junto con siete socios institucionales: Arcos Dorados, Caterpillar, CEMEX, Microsoft, Walmart, Fondation Forge y la Confederación Nacional de Industria (CNI) de Brasil. Estos dos últimos se unieron al programa NEO en agosto de 2015.

Jamaica tiene una larga trayectoria de bajo crecimiento económico y alta deuda pública. De hecho, en los últimos 20 años su economía creció menos del 1% anual, nivel mucho menor que el promedio de la región. Aunque la economía jamaicana ha mostrado recientemente señales positivas de recuperación, las condiciones económicas generales continúan planteando desafíos considerables para el mercado laboral del país. En 2014, la tasa global de desempleo registró una marcada mejora, al situarse en 13,7%, su porcentaje más bajo desde 2010. No obstante, el desempleo entre los jóvenes (37,2% en 2014) es 2,7 veces mayor a la tasa global de desempleo, y la tasa de desempleo entre las mujeres jóvenes es nueve puntos porcentuales más alta que la de los hombres jóvenes (40% frente a 31%).

El modelo NEO Jamaica se centra en la formación de alianzas de múltiples interesados en las que empresas, gobiernos y la sociedad civil contribuyen recursos, conocimientos y capacidades para poner en práctica soluciones de empleo eficaces y sostenibles para los jóvenes pobres y vulnerables. Las siguientes instituciones formaron la alianza NEO Jamaica de manera voluntaria: Instituto de Planificación de Jamaica; Ministerio de Trabajo y Seguridad Social; Ministerio de Juventud, Deporte y Cultura; Servicio Nacional para la Juventud; Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería; Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos (HEART); la Organización del Sector Privado de Jamaica; Red Stripe; Asociación Hotelera y Turística de Jamaica; Asociación de la Industria de Procesos Empresariales; CEMEX; Youth Upliftment Through Employment; y la Universidad de las Indias Occidentales.

El impacto deseado de NEO Jamaica es aumentar las oportunidades laborales para jóvenes jamaicanos pobres, vulnerables y de bajos ingresos de entre 17 y 29 años de edad. Los resultados previstos son ampliar la calidad y la pertinencia de los programas de capacitación y los sistemas de empleo para los jóvenes vulnerables del país. El proyecto beneficiará a 10.000 jóvenes vulnerables, la mitad de los cuales serán mujeres. Los beneficiarios serán atendidos por 11 instituciones de capacitación y empleo que adoptarán los Estándares de Calidad NEO. Además, se beneficiará a 100 empresas que emplearán a jóvenes capacitados mediante el programa NEO.

NEO Jamaica complementa la labor que están llevando a cabo la Unidad de Mercados Laborales del Sector Social del BID (SCL/LMK) y el Gobierno de Jamaica como parte de los componentes laborales del Programa Integrado de Protección Social y Trabajo

(operación JA-L1037) y el Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (operaciones JA-L1043 y JA-X1008). Por un lado, el programa NEO diseminará las prácticas óptimas de colocación laboral y orientación profesional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MLSS). En el caso del Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia, el programa NEO liberará recursos seleccionando a aquellos beneficiarios que cuenten con competencias que les impartan el mayor grado de preparación para el trabajo y ofreciéndoles capacitación, pasantías y oportunidades de colocación laboral en sectores estratégicos predefinidos con potencial de empleo. Adicionalmente, NEO Jamaica contribuirá a un cambio sistémico a través de alianzas con múltiples interesados que promuevan y adopten modelos de capacitación y empleo juvenil de alto impacto que puedan reproducirse y transferirse a otros sectores productivos y potencialmente a más de 130 centros de capacitación y empleo del país, que prestan servicio a más de 70.000 jóvenes.

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Presupuesto Resumido
Anexo III	Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
Anexo IV	Presupuesto por Entidades

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

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

Anexo V	Presupuesto Detallado
Anexo VI	Lista Preliminar de Hitos
Anexo VII	<a href="#">Diagnóstico de Necesidades del Organismo Ejecutor</a>
Anexo VIII	<a href="#">Informes de Situación del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Acuerdos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad</a>
Anexo IX	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
Anexo X	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo XI	Reglamento Operativo
Anexo XII	Términos de Referencia para el Coordinador del Proyecto
Anexo XIII	Plan de Seguimiento y Evaluación para Evaluaciones de Impacto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BPIAJ	<i>Business Process Industry Association</i> [Asociación de la Industria de Procesos Empresariales]
CNI	<i>Confederação Nacional da Indústria</i> [Confederación Nacional de Industria]
CSEC	<i>Caribbean Secondary Education Certificate</i> [Certificado de Educación Secundaria del Caribe]
CSJP	Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia
CXC	<i>Caribbean Examinations Council</i> [Consejo de Exámenes del Caribe]
ELE	<i>Electronic Labour Exchange</i> [Bolsa de Trabajo Electrónica]
HEART	<i>Human Employment and Resources Training Trust</i> [Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos]
IYF	International Youth Foundation
JHTA	<i>Jamaica Hotel &amp; Tourist Association</i> [Asociación Hotelera y Turística de Jamaica]
LMK	Unidad de Mercados Laborales del Sector Social del BID
MLSS	<i>Ministry of Labour and Social Security</i> [Ministerio de Trabajo y Seguridad Social]
MSTEM	<i>Ministry of Science, Technology, Energy and Mining</i> [Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería]
NCTVET	<i>National Council on Technical and Vocational Education and Training</i> [Consejo Nacional de Educación y Formación Profesional y Técnica]
NTA	<i>National Training Agency</i> [Organismo Nacional de Capacitación]
NYS	<i>National Youth Service</i> [Servicio Nacional para la Juventud]
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
PIOJ	<i>Planning Institute of Jamaica</i> [Instituto de Planificación de Jamaica]
POA	Plan Operativo Anual
PSOJ	<i>The Private Sector Organisation of Jamaica</i> [Organización del Sector Privado de Jamaica]
RO	Reglamento Operativo
STATIN	<i>Statistical Institute of Jamaica</i> [Instituto de Estadística de Jamaica]
UWI	<i>University of the West Indies</i> [Universidad de las Indias Occidentales]

**JAMAICA**  
**NUEVAS OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA JÓVENES EN JAMAICA**  
**(NEO JAMAICA)**  
**(JA-M1036)**

**INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Jamaica. Las zonas geográficas de Kingston y St. Andrew; Portmore en St. Catherine, Montego Bay en St. James, Mandeville en Manchester, y las parroquias de Clarendon y St. Elizabeth.		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Youth Upliftment Through Employment (YUTE).		
<b>Área de Acceso:</b>	Acceso a Mercados y Competencias.		
<b>Agenda:</b>	Jóvenes: empleo, competencias y empresariedad.		
<b>Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco:</b>	NEO Jamaica complementa la labor que están llevando a cabo la Unidad de Mercados Laborales del Sector Social del BID (LMK) y el Gobierno de Jamaica como parte de los componentes laborales del Programa Integrado de Protección Social y Trabajo (operación JA-L1037) y el Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (operaciones JA-L1043 y JA-X1008). También complementa el programa de industria de la animación y competencias para jóvenes desarrollado por el Banco Mundial con el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería (MSTEM).		
<b>Beneficiarios directos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.000 jóvenes pobres, vulnerables y de bajos ingresos de 17 a 29 años de edad, el 50% de los cuales serán mujeres. Inicialmente, 8.000 jóvenes se beneficiarán de un modelo integral de capacitación y servicios de empleo y se facilitará orientación profesional o servicios de empleo a 2.000 jóvenes.</li> <li>• Se fortalecerán 11 centros de capacitación y empleo de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO y se capacitará a 90 de sus profesionales para que provean servicios acordes con las necesidades del mercado laboral, que incluirán métodos docentes adaptados a los jóvenes y mejores competencias para la vida, orientación sobre oficios y servicios de empleo.</li> <li>• Además, 100 empresas participarán en el programa y se beneficiarán al emplear a jóvenes capacitados del programa NEO.</li> </ul>		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Teniendo en cuenta que el hogar promedio en Jamaica está formado por 3,64 <sup>1</sup> personas, aproximadamente 36.400 personas se beneficiarán indirectamente de este proyecto.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación técnica:	US\$1.200.000	13%
	<b>FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:</b>	<b>US\$1.200.000</b>	
	Contrapartida:	US\$2.222.850	24%
	Cofinanciamiento:	US\$5,894,000	63%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:</b>	<b>US\$9.316.850</b>	<b>100%</b>
<b>Períodos de ejecución y desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso: (i) reglamento operativo para el proyecto; (ii) acuerdo de gobernanza para la Alianza NEO Jamaica; (iii) cartas de compromiso firmadas por los miembros de la Alianza; (iv) entrega del plan de trabajo anual; y (v) selección del coordinador de NEO Jamaica. Todas estas condiciones se cumplirán a satisfacción del BID/FOMIN.		
<b>Revisión de impacto ambiental y social:</b>	Esta operación fue analizada preliminarmente y clasificada como lo requiere la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (política OP-703). En vista de que sus repercusiones y riesgos son limitados, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.		

<sup>1</sup> Cálculo del Banco Mundial correspondiente a 2012. Por hogar privado se entiende básicamente todo grupo de personas que habitan una sola vivienda, estén o no emparentados.

**Unidad responsable de los desembolsos:** El proyecto será supervisado por la Representación del BID en Jamaica, con apoyo técnico del equipo regional del programa NEO en la Sede del BID.

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 **Contexto macroeconómico.** Jamaica tiene una larga trayectoria de bajo crecimiento económico y alta deuda pública. De hecho, en los últimos 20 años su economía creció a un promedio inferior al 1% anual, nivel mucho menor que el promedio para los países de América Latina y del Caribe (3,8% y 2,0%, respectivamente). Además, el alto nivel de deuda se ha identificado como un importante obstáculo que desplaza la inversión privada y desvía al servicio de la deuda los pocos recursos de que se dispone que podrían destinarse a la inversión y los servicios sociales<sup>2</sup>.
- 1.2 **Repercusiones en el mercado laboral y el alto desempleo entre los jóvenes.** Aunque recientemente la economía jamaicana ha exhibido indicios positivos de recuperación —en 2014 creció un 0,69% con respecto a 2013— el contexto macroeconómico general continúa planteando desafíos significativos para el mercado laboral del país, especialmente tras la contracción económica de 2008. En lo que respecta al empleo total, 1.162.200 personas tenían empleo en 2008, pero para 2013 esa cifra se había reducido a 1.109.100 personas. Además, los datos muestran que la productividad laboral del país es una de las más bajas de la región del Caribe. A pesar de estos indicadores, en 2014 la tasa global de desempleo registró una marcada mejora, al situarse en 13,7%, su porcentaje más bajo desde 2010. No obstante, el desempleo entre los jóvenes (37,2% en 2014) es 2,7 veces mayor a la tasa global de desempleo<sup>3</sup> y la tasa de desempleo entre las mujeres jóvenes es nueve puntos porcentuales más alta que la de los hombres jóvenes (40% frente a 31%).
- 1.3 Por consiguiente, para asegurar un futuro prometedor para el país es crítico hacer frente al alto desempleo juvenil. A enero de 2015, la cohorte juvenil —definida por el Instituto de Estadística como las personas de edades comprendidas entre los 14 y los 24 años— estaba integrada por 205.800 individuos, lo que representa alrededor del 16% de la población activa total, y compuesta por un 57% de hombres y un 43% de mujeres<sup>4</sup>. Si se desglosa por sexo, la tasa global de desempleo entre los hombres jóvenes es del 31%, mientras que la de las mujeres es del 40%. Por último, el 30,3% de los jóvenes, en su mayoría mujeres (36,1% mujeres y 24,6% hombres)<sup>5</sup>, están fuera del sistema educativo y el mercado laboral y no participan en ninguna otra forma de capacitación.
- 1.4 **Problema que abordará la operación.** En vista del problema central del alto desempleo entre los jóvenes, agravado por un contexto de baja creación de

---

<sup>2</sup> En el período 2002-2013, la deuda pública total como porcentaje del PIB ascendió en promedio a 110,5% del PIB, en comparación con 32,4% en Trinidad y Tobago, 59,9% en Barbados y 36,5% en las Bahamas. La alta deuda pública de Jamaica empeoró durante la desaceleración económica mundial de 2007-2008, cuando el país se sumió en una prolongada recesión en la que la economía se contrajo durante 13 trimestres consecutivos.

<sup>3</sup> Aunque esta pauta es típica de la región, como lo señala Parra-Torrado (2014), Jamaica sobresale en comparación con otros países: las Bahamas con 2,4 veces la tasa de desempleo total (2007); Barbados, 2,5 (2010); Trinidad y Tobago, 2,5 (2012); Guyana, 2,0 (2011); la República Dominicana, 2,0 (2007); y Granada (2008), Santa Lucía (2010) y San Vicente y las Granadinas (2008), 1,7 veces.

<sup>4</sup> Instituto de Estadística de Jamaica, disponible en <http://statinja.gov.jm/LabourForce/NewLFS.aspx>.

<sup>5</sup> Instituto de Estadística de Jamaica, *School-to-Work Transition Survey (SWTS)*, 2013.

empleo, NEO Jamaica busca hacer frente a los desafíos que enfrentan los jóvenes vulnerables<sup>6</sup> para encontrar trabajos de alta calidad en los sectores más dinámicos de la economía.

### **Causas del alto desempleo entre los jóvenes en Jamaica**

- 1.5 **(i) Divergencia entre las competencias que requieren los empleadores y las habilidades con que cuentan los jóvenes vulnerables.** En un estudio de 2012 realizado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MLSS) en el que se entrevistó a 606 empresas de distintos sectores, más del 50% de los empleadores con puestos vacantes señalaron que no eran capaces de encontrar candidatos con las competencias requeridas. Además, el estudio *Hot Occupations in the Jamaican Labour Market*, realizado por la unidad de inteligencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y en el que se analizan anuncios de empleo publicados en los principales periódicos de Jamaica, indica invariablemente que los empleadores consideran la falta de aptitudes interpersonales como una deficiencia importante en la fuerza de trabajo. También se señalan deficiencias en los niveles de competencia, ya que los empleadores no quieren contratar a personas que solamente han recibido capacitación a corto plazo, sino que desean candidatos con cierta experiencia laboral y prefieren que hayan cursado por lo menos tres materias del CSEC del CXC<sup>7</sup>.
- 1.6 **(ii) Falta de coordinación en el sistema de empleabilidad de jóvenes.** Hay una amplia gama de instituciones, tanto públicas como sin fines de lucro, que trabajan en el campo de la empleabilidad de los jóvenes en Jamaica y que a menudo no coordinan sus actividades. Además, las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución de programas para los jóvenes no se intercambian entre los distintos interesados a fin de mejorar los programas futuros y asegurar su éxito. En el ámbito público, los programas de formación profesional en Jamaica se ven dominados por el Organismo Nacional de Capacitación del Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos (HEART), que se creó en la década de los ochenta en respuesta al alto desempleo entre los jóvenes. Ese organismo contaba con 72.750 personas inscritas para el ciclo 2014-2015 (hasta el final de marzo) y constituye, con mucho, el principal proveedor de capacitación. El HEART dispone de 30 instituciones y centros de formación, alrededor de 100 programas comunitarios que ofrecen capacitación financiada por el Fondo, un programa de capacitación en el empleo para los egresados de secundaria más calificados y un programa de formación y certificación de trabajadores. En segundo lugar, el Servicio Nacional para la Juventud, que pertenece al Ministerio de Juventud, Deporte y Cultura, ofrece una variedad de programas a los jóvenes de entre 17 y 24 años, con especial atención a las mujeres (el 62% de los participantes en los últimos tres años han sido mujeres), los jóvenes de entornos rurales y los jóvenes con discapacidad. En tercer lugar, con apoyo del HEART, el Ministerio de Educación ha introducido en las escuelas la formación técnica y profesional, que incluye varios programas que permiten obtener la certificación del Consejo Nacional de Educación y Formación Profesional y Técnica (NCTVET) en ciertas disciplinas tradicionales y la introducción de nuevas competencias profesionales en las escuelas secundarias. Por último, en septiembre de 2014 el

---

<sup>6</sup> En el contexto del programa NEO, por jóvenes vulnerables se entiende aquellos que se encuentran por encima de la línea de pobreza, pero en riesgo de recaer en la pobreza.

<sup>7</sup> Certificado de Educación Secundaria del Caribe (CSEC) del Consejo de Exámenes del Caribe (CXC).

Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería (MSTEM) lanzó su proyecto de Empleo Juvenil en las Industrias Digitales y de Animación. Este programa quinquenal financiado con US\$20 millones del Banco Mundial se propone fortalecer las capacidades y competencias de los jóvenes jamaicanos para mejorar su empleabilidad en la creciente industria de la animación y el mercado laboral mundial en línea y proveer a jóvenes empresarios en el sector tecnológico habilidades críticas para que puedan introducir sus ideas en el mercado. El programa está dirigido a aproximadamente 15.000 jóvenes en zonas rurales y urbanas y el principal grupo que busca atender son los jóvenes de entre 15 y 30 años.

- 1.7 Un número bastante elevado de ONG y organizaciones comunitarias también ofrecen programas de formación profesional, muchos de ellos financiados por el HEART. Entre esas entidades figuran Youth Upliftment Through Employment (YUTE), St. Patrick's Foundation, Operation Friendship, Western Hospitality Institute, International Institute for Recognized Qualifications (IIRQ) y Rural Family Support Organisation, que cuentan con programas orientados a ayudar a quienes han abandonado el colegio a obtener más materias del CXC (alrededor de 20 programas). También existen programas patrocinados por iglesias como los de Cornerstone Ministries, Trinity Moravian, Stella Maris Foundation y Boulevard Baptist Church. Un inventario de estudios postsecundarios llevado a cabo en 2013 contabilizó un total de 156 centros de formación postsecundaria (entre los que constaban 30 centros del HEART) y 22 programas de enseñanza de materias adicionales de secundaria en Jamaica. Dada la amplia variedad de programas disponibles y, lo que es más importante, los diversos tipos de capacitación impartida (competencias para la vida, habilidades básicas y generales, competencias profesionales), es importante comprender qué metodologías funcionan y cuáles no, para qué segmentos de la población joven y bajo qué circunstancias y concentrarse en aplicar los elementos que han resultado ser fundamentales para mejorar la empleabilidad de los jóvenes y su inserción en el mercado laboral.
- 1.8 **(iii) Servicios de empleo inadecuados para los jóvenes.** Según Mazza (2011)<sup>8</sup>, el mercado laboral jamaicano carece de transparencia ya que muchas vacantes nunca se anuncian y la mayoría de ellas se cubren recurriendo a redes de contactos y conexiones personales. Una mejor integración de los jóvenes en el mercado laboral requiere prestar mejores servicios de empleo. De hecho, los datos recopilados por el Instituto de Estadística de Jamaica muestran que solamente el 3,5% de los jóvenes desempleados se habían registrado en un centro de empleo como paso para encontrar trabajo, mientras que un 29,9% de ellos contactaron con amigos, parientes y conocidos, un 25,2% solicitaron trabajo directamente a las empresas, un 18,4% se comunicaron directamente con fábricas, granjas, mercados y tiendas, un 12,1% publicaron anuncios en busca de trabajo o respondieron a anuncios de vacantes, y un 6,2% realizaron una prueba o entrevista. Es claro, entonces, que los jóvenes en general no están bien informados sobre las oportunidades y tendencias del mercado laboral, su conocimiento del cambiante mercado laboral es limitado y con frecuencia tienen

---

<sup>8</sup> Mazza, J. *Fast Tracking Jobs: Advances and Next Steps for Labor Intermediation Services in Latin America and the Caribbean*. Banco Interamericano de Desarrollo, Unidad de Mercados Laborales y Seguridad Social (SCL/LMK), diciembre de 2011. Disponible en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36976181>.

expectativas poco realistas. Además, se hace un uso limitado de las tecnologías modernas, como los medios sociales y el acceso móvil a los servicios de empleo, y los servicios dirigidos específicamente a los jóvenes, como la orientación profesional y la mentoría, no son comunes.

- 1.9 Los servicios públicos de empleo en general han sido deficientes en Jamaica. La Bolsa de Trabajo Electrónica (ELE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se encuentra operativa desde hace años, pero no ha logrado que las empresas publiquen sus vacantes. Hasta hace poco, la Bolsa de Trabajo Electrónica nunca había tenido más de 10 notificaciones de vacantes a la vez y en ocasiones no era posible acceder a ellas por medios electrónicos. El Programa Integrado de Protección Social y Trabajo, financiado por el BID, ha estado abordando este problema, y en el último año se han observado mejoras importantes. Para fines de 2014, se habían registrado en el sitio virtual más de 6.750 personas en busca de trabajo y más de 170 empresas, y el número de vacantes publicadas aumentó de ocho en noviembre de 2013 a 274 en noviembre de 2014. En 2014, la Bolsa de Trabajo Electrónica colocó a 642 personas en empleos locales y en el extranjero, en comparación con 531 en 2013. Asimismo, se están planeando oficinas satélite regionales en Montego Bay, Mandeville, Westmoreland, la oficina regional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en St. Thomas y la oficina de East Street en Kingston. Los servicios complementarios que se ofrecen son, entre otros, la preparación de currículos, técnicas de búsqueda de empleo, técnicas de entrevista y orientación profesional.
- 1.10 Los programas de capacitación públicos (HEART, NYS y otros) también ofrecen colocación laboral, pero en el caso del HEART, los resultados son insatisfactorios. De una cohorte de 16.775 egresados certificados en 2014-2015, el HEART solo logró colocar a 4.838 y, de ese grupo, más de la mitad no se benefició de una colocación directa hecha por el organismo sino que obtuvo empleo por su cuenta. Además, los participantes en programas del HEART otorgan altas calificaciones a la calidad de los instructores, las instalaciones y el equipo, pero el 52,4% clasifican los servicios de colocación laboral como “muy deficientes” o “deficientes”. En general, se ha aplicado un enfoque pasivo consistente en responder a los empleadores que solicitan candidatos en lugar de promover activamente a los egresados, aunque debe resaltarse que el HEART está haciendo cada vez más énfasis en los resultados de la colocación laboral. Por último, los servicios de colocación laboral y orientación profesional de la Universidad de las Indias Occidentales (UWI) ofrecen una diversidad de servicios de empleo, que incluye la colocación de egresados.
- 1.11 **(iv) Deficiencias en los programas de formación profesional.** Según el informe sobre la transición al mercado laboral de mujeres y hombres jóvenes en Jamaica (OIT, STATIN, PIOJ, 2013), en opinión de los propios jóvenes el segundo obstáculo más importante para encontrar trabajo es que los requisitos especificados para los empleos son superiores a la educación o capacitación recibida (23,1% de los jóvenes), impedimento que citan por detrás de que no hay suficientes empleos (46,2% de jóvenes). Este hecho, aunado a las quejas de los empleadores sobre la imposibilidad de encontrar jóvenes que tengan la combinación adecuada de competencias técnicas e interpersonales, evidencia la necesidad de fortalecer los programas de formación profesional de Jamaica. Los datos del Instituto de Estadística de Jamaica (STATIN), que informa sobre las características de las personas que buscan un primer empleo, muestran que en

2013 del total de 29.000 personas en busca de su primer empleo, la mayoría (46,3%) no tenía certificación de educación secundaria o únicamente había aprobado una o dos materias del CSEC, y solo el 29,6% había superado entre tres y cinco o más asignaturas del CSEC. Esto es preocupante, pues en general se requieren tres o cuatro materias del CSEC para puestos de categoría inicial y cinco, para empleos muy cualificados. Además, la orientación académica de los planes de estudio regionales del CSEC no se ajusta a las necesidades de los empleadores, que buscan crecientemente competencias laborales concretas, por lo que se genera una divergencia.

- 1.12 Con respecto a los proveedores de capacitación profesional, como ya se dijo, el más importante es el HEART que, si se compara con otros institutos nacionales de capacitación de la región, tiene el gasto más alto en capacitación de la región como porcentaje del PIB (0,52%), en comparación con el 0,14% de la región de América Latina y el Caribe y 0,17% de la OCDE<sup>9</sup>. Cabe señalar que, aunque los empleadores tienen un muy buen concepto de las calificaciones del Organismo Nacional de Capacitación del HEART<sup>10</sup> —junto con el grado de licenciatura, las calificaciones relacionadas con este Organismo representan igualmente el 26,7% de las solicitadas por los empleadores en los periódicos— siempre hay margen de mejora. Concretamente, pueden lograrse avances utilizando la información sobre el mercado laboral que genera el HEART, junto con datos de otras fuentes como el Sistema de Información sobre el Mercado Laboral (LMIS) perteneciente al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para fundamentar mejor la formulación de sus programas de capacitación. Además, dentro de la formación profesional, sería útil hacer más hincapié en correlacionar la formación académica con capacitación más aplicada en el empleo a través de programas de pasantía o de práctica laboral para potenciar la eficacia de los centros de capacitación en la colocación laboral.
- 1.13 **Contexto de NEO Jamaica.** El Gobierno de Jamaica, a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ha logrado importantes avances en la prestación de servicios de empleo mediante la Bolsa de Trabajo Electrónica. Actualmente, el Ministerio planea fortalecer sus oficinas regionales y locales en Montego Bay/St. James y en Manchester/Mandeville. Asimismo, en julio de 2015 inició un programa de capacitación en el trabajo orientado a candidatos del programa *Steps to Work* que se pondrá a prueba en cinco parroquias: Kingston/St. Andrew, Manchester, St. Catherine, St. Thomas y St. Elizabeth. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social también redobló esfuerzos para producir información valiosa sobre el mercado laboral mediante estudios en los ámbitos de logística, empleos ecológicos, dinámica del mercado laboral regional y geriatría y está en proceso de elaborar un estudio del mercado laboral nacional y una política nacional de empleo. A fin de aumentar la inserción en el mercado laboral y la empleabilidad entre los jóvenes, el gobierno también ha seguido ejecutando el Programa Nacional de Seguridad Ciudadana y Justicia (CSJP) bajo la premisa de que al disminuir el desempleo juvenil se reduce la delincuencia y la violencia entre los jóvenes.

---

<sup>9</sup> Banco Interamericano de Desarrollo, cálculos propios basados en la información fiscal del Sistema de Información de Mercados Laborales y Seguridad Social (SMIS) y de Huneus, C. et al, 2013.

<sup>10</sup> Sistema de Información sobre el Mercado Laboral (LMIS) de Jamaica. *Hot Occupations in the Jamaican Labour Market*, 29 de marzo a 2 de abril de 2015.

- 1.14 El Organismo Nacional de Capacitación del HEART también lanzó, en abril de 2015, el Programa Nacional para Jóvenes Desfavorecidos para mejorar los medios de vida de 15.000 jóvenes desfavorecidos de entre 17 y 30 años de edad ejecutando programas comunitarios de intervención mediante capacitación en todo el país. La intervención incluye pasantías y capacitación para quienes salen de la escuela a fin de ayudarles en la transición de la escuela al trabajo, impartición de competencias, capacitación pretecnológica (refuerzo en inglés y matemáticas), y competencias interpersonales y para la vida que ayuden a los participantes con bajo rendimiento.
- 1.15 En relación con el sector privado, durante el análisis, el equipo de proyecto entrevistó a líderes, empresas y organizaciones clave del sector privado que han confirmado un crecimiento positivo del empleo a corto y mediano plazo en sectores específicos de la economía (véase el párrafo 2.5). Esta perspectiva positiva de creación de empleo es fundamental para poner a prueba la hipótesis del modelo NEO, que busca cerrar las brechas de habilidades y adecuar mejor los servicios de capacitación y empleo a las necesidades del sector privado.
- 1.16 NEO Jamaica se ha desarrollado a través de un proceso de consulta y planeación participativa que ha conducido a la creación de una alianza estratégica compuesta por entidades públicas, privadas y de la sociedad civil de Jamaica que se proponen mejorar la empleabilidad de los jóvenes del país. La visión de la Alianza NEO Jamaica es servir de modelo y agente de innovación para la empleabilidad de los jóvenes, transformando la cultura laboral de los empleadores, el servicio público y los jóvenes pobres y vulnerables. Así pues, procura evitar la duplicación de esfuerzos, aumentar la eficacia y asegurar el impacto económico y social.
- 1.17 Los miembros de la Alianza NEO Jamaica son:

Sector público:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ)</b> es el organismo público de planeación que realiza investigaciones sobre temas nacionales de desarrollo para asesorar al gobierno sobre asuntos de política económica, ambiental y social, y que encabeza el proceso de formulación de políticas.</li> <li>• <b>El Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MLSS)</b> tiene por misión promover un clima industrial estable para facilitar un mayor acceso al empleo y gestionar eficazmente programas de protección social, incluidos los dirigidos a grupos con necesidades especiales, como las familias que se encuentran por debajo de la línea de pobreza.</li> <li>• <b>El Servicio Nacional para la Juventud (NYS)</b> es un organismo del Ministerio de Juventud, Deporte y Cultura (MYSC) que presta servicios de desarrollo personal y profesional a los jóvenes a través de capacitación, experiencia laboral, actividades empresariales, mentoría y oportunidades de voluntariado.</li> <li>• <b>El Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería (MSTEM)</b> cuenta entre sus responsabilidades el estimular la innovación del sector privado en los sectores de ciencia, tecnología, energía y minería.</li> <li>• <b>El Organismo Nacional de Capacitación del HEART</b> fue creado en 1982 y se reestructuró en virtud de la Ley HEART en 1991. Es el más importante proveedor de servicios de educación y formación técnica y profesional del país y se centra en ofrecer una variedad de opciones de capacitación y oportunidades de colocación laboral para aprendices, así como programas de formación en el empleo.</li> </ul>
Sector privado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Organización del Sector Privado de Jamaica (PSOJ)</b> se creó en 1976 como una organización nacional de asociaciones, empresas y personas del sector privado que colaboran para promover un sector privado competitivo y productivo. La PSOJ busca influir en temas de política nacional de naturaleza política, social o económica.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Red Stripe</b> es una empresa de bebidas con un fuerte compromiso de invertir en proyectos comunitarios sostenibles mediante su agenda de enriquecimiento comunitario, que ofrece oportunidades de empleo para los jóvenes a los que está destinado el programa NEO, y puede consolidar la reputación del programa NEO y mejorar su relación con el gobierno y otros actores.</li> <li>• <b>La Asociación Hotelera y Turística de Jamaica (JHTA)</b> es una institución que representa los intereses de la industria y procura fomentar su crecimiento económico y profesional a la vez que contribuye al desarrollo comunitario y la sostenibilidad de la industria turística de Jamaica. La JHTA promueve la cooperación entre hoteles y otros entes interesados en la industria turística y facilita el intercambio de información sobre todos los asuntos que afectan a las industrias hotelera y turística del país.</li> <li>• <b>La Asociación de la Industria de Procesos Empresariales (BPIAJ)</b> representa al sector de tercerización de procesos de negocios y tecnologías de la información y las comunicaciones y promueve y aumenta la inversión en esta industria, que se ha convertido en importante empleador en Jamaica.</li> <li>• <b>CEMEX</b> es una empresa mundial que suministra materiales para la industria de la construcción y tiene operaciones en más de 50 países. Además de ser miembro de la Alianza NEO Jamaica, forma parte del Comité Coordinador de la iniciativa NEO.</li> </ul>
Sector académico y de la sociedad civil:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Youth Upliftment Through Employment (YUTE)</b> es una entidad creada en 2010 por una coalición de empresas del sector privado, encabezadas por la PSOJ, en respuesta a los niveles sostenidos de conductas antisociales, violencia y delincuencia. YUTE ejecuta proyectos y programas de desarrollo que benefician a los jóvenes en más de 30 comunidades urbanas pobres.</li> <li>• <b>La Universidad de las Indias Occidentales (UWI)</b> provee oportunidades de colocación laboral para la población estudiantil a través de su oficina de servicios de empleo y orientación profesional.</li> </ul>

## B. Beneficiarios del proyecto

- 1.18 Durante el plazo de ejecución, el proyecto beneficiará a un total de 10.000 jóvenes pobres, vulnerables y de escasos recursos de entre 17 y 29 años de edad, el 50% de los cuales serán mujeres. Los beneficiarios tendrán el siguiente perfil: jóvenes procedentes del entorno urbano, desempleados o subempleados, que pueden encontrarse fuera del sistema educativo formal o no haber podido seguir sus estudios después del noveno grado, o que pueden formar parte del sistema de educación formal. Inicialmente, 8.000 jóvenes recibirán capacitación de acuerdo con un modelo integral de formación y servicios de empleo y se otorgará orientación profesional o servicios de colocación laboral a 2.000 jóvenes. Por vulnerable<sup>11</sup> se entiende toda persona o grupo familiar de bajos ingresos en alto riesgo de recaer en la pobreza.
- 1.19 Adicionalmente, se fortalecerán 11 centros de capacitación y empleo de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO. Se han especificado las siguientes instituciones para recibir servicios de creación de capacidad: un centro del NYS, un centro de YUTE, cuatro centros del HEART, un centro de la UWI y cuatro centros del MLSS. Se capacitará a 90 de sus profesionales para que provean servicios acordes con las necesidades del mercado laboral, que incluirán métodos docentes adaptados a los jóvenes, y mejores competencias para la vida, orientación sobre oficios y servicios de empleo.
- 1.20 Además, 100 empresas que participarán en el diseño de los programas de capacitación y ofrecerán mentoría, pasantías, capacitación en el trabajo, prácticas laborales y oportunidades laborales se beneficiarán al emplear a los jóvenes capacitados del programa NEO.

<sup>11</sup> Basado en el documento titulado "Una visión renovada para el FOMIN: El próximo decenio", 2013.

**C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID**

- 1.21 **Reducción de la pobreza.** La iniciativa NEO Jamaica contribuirá al objetivo de reducir la pobreza al fortalecer la capacidad institucional de los proveedores de servicios de empleabilidad para los jóvenes, que a su vez mejorarán la potenciación de habilidades entre los jóvenes pobres y vulnerables en el país. El programa NEO también beneficiará al sector privado porque los jóvenes participantes estarán mejor preparados para ser productivos en el ambiente laboral, con lo que se reducirán los costos asociados con la contratación y capacitación de empleados nuevos y con la rotación. Por último, la experiencia de NEO en Jamaica servirá como fundamento para las políticas públicas orientadas a reducir el desempleo juvenil y fortalecer los sistemas de formación profesional y empleo.
- 1.22 **Enfoque de género.** El proyecto NEO Jamaica evaluará a las entidades fortalecidas mediante el programa de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO, que incluye indicadores de género para los servicios de capacitación, orientación y colocación laborales, para hacer frente a las diferencias de género de manera transversal y lograr así una integración eficaz y equitativa de hombres y mujeres en el mercado laboral formal. Para evaluar los resultados del programa y analizar la relevancia de las dimensiones de género, los planes requieren: (i) desglosar los indicadores por sexo en el sistema de seguimiento; (ii) analizar las consideraciones de sexo, etnia, procedencia geográfica o discapacidad en las actividades para evaluar la calidad y crear capacidad técnica en los proveedores de servicios para los jóvenes incluidos en el proyecto (véase el párrafo 2.7); y (iii) promover y facilitar el acceso equitativo de hombres y mujeres a las actividades de capacitación, los servicios sociales y laborales y los empleos formales.
- 1.23 El proyecto NEO Jamaica abordará los desafíos de género que enfrenta la población joven promoviendo que el grupo de beneficiarios esté formado por hombres y mujeres a partes iguales. Con respecto a los desafíos específicos de los hombres jóvenes, las estadísticas muestran que la población no escolarizada —incluidos los estudiantes que han abandonado la escuela o los que completaron el grado 9º pero no fueron admitidos al nivel secundario superior— está integrada en su mayoría por hombres (60%). Esto significa que los hombres jóvenes que han abandonado los estudios presentan niveles particularmente bajos de lectura, escritura y aritmética que les impiden acceder a formación técnica y profesional y también son más propensos a participar en actividades delictivas. De hecho, de acuerdo con datos de la policía de Jamaica, la mayoría de los autores y víctimas de delitos violentos son hombres de entre 15 y 29 años que están fuera del sistema educativo y el mercado laboral. Por otra parte, las mujeres generalmente tienen un mayor nivel de educación y capacitación que los hombres y, sin embargo, su tasa de empleo es menor. Como ya se dijo, haciendo un desglose por sexo, la tasa global de desempleo para las mujeres jóvenes es 9 puntos porcentuales más alta que la de los hombres jóvenes.
- 1.24 **Relación con la Agenda.** El programa NEO recoge las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas derivadas de anteriores proyectos de menor escala y de innovación y esa información continúa influyendo en el marco de la

nueva Agenda<sup>12</sup>. NEO Jamaica contribuirá especialmente al pilar de ampliación de la Agenda de Juventud del FOMIN. También coadyuvará a los pilares de innovación y generación de conocimiento al utilizar un enfoque novedoso, como son las alianzas con múltiples interesados para trabajar a escala.

- 1.25 **Brecha de conocimiento.** Este proyecto contribuirá a reducir la brecha de conocimiento de la Agenda de Juventud y Empleo en lo que respecta a determinar (a) qué modelos de alianza público-privada son eficaces para mejorar la empleabilidad, (b) qué modelos de colaboración entre empresas y centros capacitación existen y logran reducir la disparidad entre la oferta y la demanda de empleo y (c) qué procesos de colocación laboral para los jóvenes pobres han tenido éxito. Asimismo, los productos de conocimiento de NEO Jamaica contribuirán y se ajustarán a los objetivos del programa regional NEO al permitir hacer análisis temáticos comparativos de las experiencias nacionales para obtener una interpretación regional de los resultados y constataciones. Estos objetivos de conocimiento se crearon como parte de la estrategia de conocimiento del programa regional NEO con el fin de subsanar las deficiencias identificadas. Dado el carácter de “laboratorio” del FOMIN, ha sido especialmente importante asegurar que el conocimiento generado por el programa NEO sea innovador y singular. Para formular la estrategia de conocimiento se evaluaron los siguientes tres criterios: (i) la pertinencia para NEO; (ii) la utilidad del conocimiento para gestores de programas y entidades que formulan políticas; y (iii) la capacidad del programa NEO de aportar conocimientos significativos. Los temas clave seleccionados fueron (i) competencias para la vida como parte de la empleabilidad, (ii) pertinencia de la capacitación laboral para las necesidades del mercado, (iii) alianzas público-privadas para promover la empleabilidad de los jóvenes, (iv) articulación de los servicios de empleo para jóvenes pobres y vulnerables y (v) servicios de orientación profesional para ayudar a los jóvenes pobres y vulnerables a tomar mejores decisiones de sobre su formación y desarrollo profesional.
- 1.26 Concretamente, el proyecto intentará responder las siguientes preguntas: (i) ¿cómo funciona una alianza de múltiples interesados orientada a fortalecer y articular instituciones proveedoras de servicios de empleabilidad para jóvenes?; (ii) ¿cuáles son los factores críticos para el éxito del grupo de trabajo sobre empleo juvenil?; y (iii) ¿qué procesos de capacitación, orientación profesional y empleo de jóvenes vulnerables han tenido éxito?
- 1.27 **Vínculo con el programa regional Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO) (operación RG-M1210).** NEO Jamaica es un proyecto a nivel nacional que forma parte del programa regional NEO (documento MIF/AT-1175). Actualmente, el programa NEO tiene iniciativas<sup>13</sup> en Argentina, Brasil, Colombia, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, la República Dominicana y Uruguay. Estas iniciativas ofrecen una amplia gama de servicios, desde aprendizaje en línea en Brasil hasta fortalecimiento técnico de la educación secundaria en México u orientación profesional y colocación laboral en Panamá. En conjunto, se prevé que los proyectos NEO en curso habrán ofrecido a su terminación servicios de empleabilidad a unos 470.707 jóvenes (lo que incluye las

---

<sup>12</sup> FOMIN. Dando una Oportunidad a la Juventud: Una Agenda para la Acción, septiembre de 2012.

<sup>13</sup> La información sobre los criterios de selección de los países participantes en el programa NEO se puede consultar en <http://www.jovenesneo.org/paises> o en el documento MIF/AT-1175.

cifras de NEO Perú y NEO El Salvador, proyectos que se presentaron recientemente al Comité de Donantes del FOMIN para su aprobación). Además de atender a los jóvenes, el programa NEO moviliza a cientos de empresas, organismos públicos y organizaciones no gubernamentales para que se sumen a la alianza. Hasta la fecha, en el conjunto de los proyectos NEO aprobados, se prevé que 2.000 empresas ofrecerán pasantías y empleos a jóvenes pobres y vulnerables, y que 172 proveedores de servicios de empleabilidad mejorarán la calidad y pertinencia de sus servicios.

1.28 En el siguiente cuadro se resumen las principales metas del programa NEO:

Indicadores clave	Metas regionales de NEO para 2017 <sup>14</sup>	Avance hacia el logro de las metas*
Jóvenes beneficiados	500.000	470.707
Proveedores de servicios fortalecidos	200	172
Empresas que ofrecen puestos de trabajo y pasantías	1.000	2.000
Socios nacionales que adoptan modelos de empleabilidad de alto impacto	10	7

\* Proyecciones basadas en la suma de los indicadores de los [proyectos NEO](#) aprobados hasta la fecha: BR-M1114, DR-M1044, ME-M1091/MET1255, CO-M1094/CO-T1374, RG-M1256, PN-M1027, PR-M1031, ES-M1049, ES-M1054 y PE-M1110. También se incluyen datos del proyecto regional NEO-Walmart, el proyecto regional NEO-Caterpillar y el proyecto NEO-PepsiCo en México. Para mayor información oprima este [enlace](#).

1.29 **Colaboración con el Grupo del BID.** NEO Jamaica complementa la labor que están llevando a cabo la Unidad de Mercados Laborales del Sector Social del BID (LMK) y el Gobierno de Jamaica como parte de los componentes laborales del Programa Integrado de Protección Social y Trabajo (operación JA-L1037) y el Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (operaciones JA-L1043 y JA-X1008). Por un lado, el programa NEO apoyará los esfuerzos del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social para solidificar e incrementar los servicios del servicio nacional de empleo dirigidos a los jóvenes. Por otro, alentará el uso de la Bolsa de Trabajo Electrónica mediante la coordinación con otros agentes del sistema de empleabilidad de los jóvenes que también se dedican a actividades de colocación laboral y contactando con los mismos empleadores para captar vacantes. Adicionalmente, remitirá a los jóvenes que están recibiendo capacitación de organizaciones públicas o sin fines de lucro parte de la Alianza a la Bolsa de Trabajo Electrónica para que busquen oportunidades de empleo acordes con la formación que reciben. Además, el programa NEO incluirá en su inventario a parte de los beneficiarios del Programa de Seguridad Ciudadana y Justicia (los del Grupo 1 con mayor preparación para el trabajo que han terminado la educación secundaria).

<sup>14</sup> Se prevé que todas las alianzas del programa NEO tendrán un período de 36 meses para ejecutar sus proyectos en los países, por lo que se prevé una demora de un año en el programa regional RG-M1210.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El impacto deseado de NEO Jamaica es aumentar las oportunidades de empleo para jóvenes jamaquinos pobres, vulnerables y de bajos ingresos de entre 17 y 29 años de edad. Los resultados previstos son ampliar la calidad y la pertinencia de los programas de capacitación y los sistemas de empleo para los jóvenes vulnerables del país.

### B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.2 El programa NEO se propone hacer converger las competencias de los jóvenes y la demanda de personal calificado generada por las empresas de las siguientes formas: (i) coordinando y vinculando los esfuerzos de los principales interesados en los ámbitos de la educación y la capacitación, el mercado laboral y la juventud, para que estos problemas se enfrenten de manera sistémica y no simplemente mediante medidas aisladas y desarticuladas; y (ii) ampliando los modelos eficaces de servicios de orientación profesional, capacitación y empleo para incrementar la calidad y la pertinencia de los servicios de colocación laboral y las oportunidades laborales para los jóvenes pobres y vulnerables.
- 2.3 NEO Jamaica se basa en un modelo de intervención a gran escala que se diseñó a nivel regional y se está poniendo en práctica actualmente en varios países. El modelo consiste en forjar alianzas con múltiples interesados en las que empresas, gobiernos y la sociedad civil contribuyan recursos, conocimientos y capacidades para poner en práctica soluciones de empleo sostenibles y eficaces para los jóvenes pobres y vulnerables. La Alianza NEO Jamaica se formó voluntariamente y seleccionó a un organismo coordinador: Youth Upliftment Through Employment (YUTE). A través de un proceso conjunto y participativo, la Alianza NEO Jamaica formuló un diagnóstico de empleabilidad de los jóvenes y un plan estratégico con plazos y recursos definidos que incluye la misión, los objetivos y los resultados previstos. El equipo del BID/FOMIN analizó y ajustó el plan, que se ha convertido en esta operación.
- 2.4 Para iniciar la ejecución, la Alianza NEO Jamaica identificó las zonas geográficas de Kingston en St. Andrew, Portmore en St. Catherine, Montego Bay en St. James, Mandeville en Manchester, y las parroquias de Clarendon y St. Elizabeth, debido a su distribución de jóvenes y sus altos niveles de desempleo juvenil, además de sus perspectivas de nuevas oportunidades de empleo.
- 2.5 NEO Jamaica también ha identificado preliminarmente los sectores de tercerización de procesos de negocios, logística, procesamiento de productos agrícolas, turismo y animación, entre otros, para iniciar la ejecución. Esta selección se basó en un proceso de doble vertiente: (i) demanda real identificada mediante consultas del equipo de proyecto con interesados clave del sector privado y (ii) congruencia con los sectores estratégicos definidos por el país e identificados en el documento de estrategia nacional *Vision 2030* que presentó el Instituto de Planificación de Jamaica (PIOJ).
- 2.6 En primer lugar, la tercerización de procesos de negocios es un ámbito de crecimiento en el que actualmente existen alrededor de 20.000 empleos de creación relativamente reciente y en el que se proyecta que se generen otros 10.000 nuevos empleos en los próximos dos años. Este sector opera

principalmente en Montego Bay, Kingston y Portmore, y Mandeville en la parroquia de Manchester. En segundo lugar, el establecimiento de un centro de logística y transporte es un elemento clave de la estrategia *Vision 2030* y se considera un motor del crecimiento económico real en el futuro. Este programa abarca infraestructura (carreteras y puertos), almacenes e instalaciones para envasado a granel y zonas de procesamiento primario y embalaje, lo que incluye infraestructura de conexión por carretera, ferrocarril y transporte aéreo y comunicaciones digitales y otras instalaciones conexas en Kingston y en otras zonas de la isla<sup>15</sup>. En tercer lugar, en lo que respecta al procesamiento de productos agrícolas, Red Stripe Beer está lanzando un nuevo proyecto con el apoyo del FOMIN para cultivar y procesar mandioca como alternativa a la importación de jarabe de maíz rico en fructosa. Se prevé que esta iniciativa proporcionará trabajo a varios cientos de agricultores y a alrededor de 2.500 trabajadores de producción en St. Catherine y, posteriormente, en las parroquias de Clarendon y St. Elizabeth. Por último, tras mantener consultas con la Asociación Hotelera y Turística de Jamaica (JHTA), se prevé que el sector añadirá 5.000 nuevas habitaciones a lo largo de los próximos tres años, en su mayoría en la costa norte, lo que se traduce en aproximadamente 8.750 empleos. Por otro lado, el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Energía y Minería (MSTEM) ha expresado interés en formar parte de la Alianza NEO y en la capacitación y la creación de empleo en el ámbito de la energía renovable. Este ministerio también se encarga del proyecto de animación que recibe financiamiento del Banco Mundial. Estos sectores se podrán ajustar durante la ejecución para tomar en cuenta la demanda local en las parroquias y las acciones que estén emprendiendo los miembros de la asociación.

- 2.7 Estas alianzas también se han comprometido a adoptar y aplicar un modelo integral de capacitación laboral y buenas prácticas establecidas por el FOMIN, el BID e International Youth Foundation (IYF). El proyecto se propone fortalecer la capacidad técnica de 11 centros de instituciones públicas y privadas que proveen servicios de formación, orientación profesional y empleo. Esta creación de capacidad se logrará mediante la transferencia y adaptación de buenas prácticas validadas en el programa entra21 de IYF y el FOMIN<sup>16</sup>, así como en otros programas financiados por el Banco. IYF ofrecerá estos servicios de creación de capacidad de acuerdo con lo estipulado en el párrafo 3.19 del Memorando a los Donantes del programa NEO (documento MIF/AT-1175). Para ello, IYF creó dos productos en el marco del programa regional de NEO, a saber, (i) una “Guía de Estándares de Calidad: Herramienta para Evaluar Procesos de Formación para el Trabajo e Intermediación Laboral de Jóvenes”<sup>17</sup> con un portal en línea que permitirá que las entidades puedan autoevaluarse y determinar qué aspectos de

---

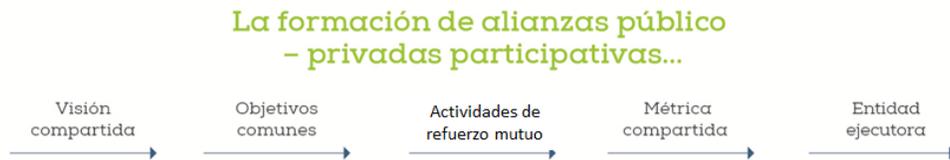
<sup>15</sup> Según informes de Jamaica Promotions Corporation (JAMPRO), se prevé la creación de miles de empleos en ámbitos como logística y gestión de la cadena de abasto, mecatrónica, integración de sistemas de ingeniería marítima (mecánicos, eléctricos e informáticos), diversas profesiones a bordo de buques, como ingeniería electromecánica, gestión de operaciones portuarias, tecnologías de la información y las comunicaciones, mecánica de aviación, almacenes y operaciones de transporte en camiones y con equipo pesado.

<sup>16</sup> El programa entra21 (operación ATN/MH-10303-RG) fue creado por IYF y el FOMIN con el objetivo mejorar la empleabilidad de jóvenes desfavorecidos de América Latina y el Caribe. Se ejecutó con éxito entre 2001 y 2011 y benefició a más de 137.000 jóvenes vulnerables en 22 países de la región a través de 50 organizaciones de la sociedad civil. Seis meses después de completar el programa, el 75% de los egresados había conseguido trabajo o continuaba estudiando.

<sup>17</sup> Para más información sobre la guía, oprima [este enlace](#).

sus servicios de empleabilidad desean mejorar y así definir sus planes de mejora y apoyo y (ii) un paquete de servicios de fortalecimiento y manuales<sup>18</sup> que incluye formación de docentes en competencias para la vida, capacitación de gestores de personal en materia de colocación laboral, formación de profesionales de la orientación laboral, formación de docentes en metodologías de enseñanza y formación de supervisores en los cuatro ámbitos con el fin de crear capacidad instalada en las instituciones. Este enfoque se adaptará a las necesidades de los jóvenes pobres y vulnerables, teniendo en cuenta las diferencias y necesidades de género.

- 2.8 Al introducir y promover estas buenas prácticas entre los proveedores de servicios públicos y privados/sin fines de lucro se prevé lograr mejores resultados en cuanto a jóvenes empleados, con competencias ajustadas al mercado o que retoman o continúan sus estudios. Con este efecto de demostración se busca que los proveedores sigan aplicando estas buenas prácticas tras la conclusión del proyecto y una vez que se haya extendido el modelo a otras entidades, con lo que se contribuirá al objetivo de impacto sistémico y a que muchos más jóvenes se beneficien más allá del periodo de ejecución del proyecto (véase el modelo del programa NEO que figura a continuación).



**... para ampliar los modelos de capacitación de alto impacto más eficaces**



<sup>18</sup> Para más información sobre los servicios de fortalecimiento de capacidad, oprima [este enlace](#).

- 2.9 El aspecto más importante de NEO Jamaica podría ser el de coordinar a los distintos miembros de la Alianza NEO Jamaica proporcionándoles un espacio de diálogo sobre políticas públicas en materia de capacitación y empleo para los jóvenes vulnerables, compartiendo lo que funciona, tratando de identificar sinergias entre los programas y promoviendo una mayor correspondencia entre objetivos e impacto. La Alianza NEO Jamaica establecerá un grupo de trabajo para analizar, debatir y formular recomendaciones específicas de política pública sobre formas de crear un sistema nacional de capacitación y empleo más racional y eficaz para los jóvenes.
- 2.10 Para promover esta coordinación institucional, NEO Jamaica también contribuirá a producir modelos de gestión para las oficinas de empleo y lograr que los jóvenes puedan acceder a la información general y sobre vacantes, con vistas a reducir la falta de información que existe actualmente entre los jóvenes en lo que respecta a servicios sociales y de empleo suministrándoles a los beneficiarios información y orientación y remitiéndoles a los proveedores de servicios de la Alianza NEO Jamaica y a los centros y servicios generales del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- 2.11 Por último, la Alianza NEO Jamaica procurará tener un impacto en los sistemas de empleabilidad de los jóvenes que sirva como demostración a gran escala que valide un modelo de empleabilidad eficaz que pueda reproducirse y transferirse a otros sectores productivos y potencialmente a más de 130<sup>19</sup> instituciones oficiales de formación profesional y técnica del país en las que anualmente se matriculan más de 70.000 estudiantes. Asimismo, se prevé que el modelo piloto de las oficinas de empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social proveerá un procedimiento sistematizado que pueda reproducirse en los nueve centros de empleo planeados del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### C. Componentes

#### **Componente I: Coordinación del ecosistema de empleabilidad de los jóvenes. FOMIN: US\$116.950; Contrapartida/cofinanciamiento: US\$7.800**

- 2.12 El objetivo de este componente es formular una propuesta de estructura nacional para la coordinación del empleo juvenil que fortalezca la coordinación y articulación del ecosistema de empleabilidad de los jóvenes. La idea es que la Alianza NEO Jamaica coordine un grupo de trabajo patrocinado por agentes eminentes de los sectores público y privado para analizar la fragmentación del ecosistema juvenil en el país e idear propuestas técnicas para un marco institucional para la empleabilidad de los jóvenes, un sistema de medición común y recomendaciones de políticas públicas.
- 2.13 Las actividades principales que comprende este componente son: (i) organizar un grupo de trabajo para analizar la fragmentación del ecosistema juvenil en el país; (ii) idear una propuesta técnica relacionada con el marco institucional para la empleabilidad de los jóvenes, un sistema de medición común y recomendaciones de políticas públicas; (iii) organizar cuatro talleres de fortalecimiento para la Alianza NEO Jamaica; y (iv) fortalecer las prácticas de seguimiento y evaluación de cinco instituciones<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> A junio de 2015, el HEART cuenta con 30 centros y hay más de 100 centros comunitarios de capacitación.

<sup>20</sup> Se ha identificado de forma preliminar a HEART, YUTE, la Bolsa de Trabajo Electrónica (ELE), el Servicio Nacional para la Juventud (NYS) y la Universidad de las Indias Occidentales (UWI).

**Componente II: Establecimiento de un sistema de programas de formación profesional más eficaz. FOMIN: US\$176.000; Contrapartida/cofinanciamiento: US\$6.869.750**

- 2.14 El objetivo de este componente es evaluar a por lo menos cuatro centros que proveen servicios de capacitación laboral<sup>21</sup> a 8.000 jóvenes y suministrarles servicios de capacitación y asesoramiento. Para la evaluación se utilizará la Guía de Estándares de Calidad NEO. Se mejorará la calidad a través de los servicios de fortalecimiento de NEO suministrados directamente por IYF y con recursos del FOMIN (véase el párrafo 2.7) y se capacitará a los maestros para que apliquen metodologías docentes eficaces<sup>22</sup> adaptadas a los jóvenes pobres y vulnerables y fomenten las competencias para la vida de acuerdo con el programa *Passport to Success*<sup>23</sup>. También se capacitará a los profesionales en materia de prácticas óptimas de orientación profesional<sup>24</sup> y los supervisores recibirán formación en todos esos ámbitos, a fin de fortalecer la capacidad instalada de las instituciones. A la vez, el programa NEO procura mejorar el proceso de convergencia entre la demanda y la oferta con que cuenta el HEART y ofrecer recomendaciones pertinentes para asegurar que la capacitación impartida se base en el mercado laboral. Este componente también incluye subsidios para transporte y almuerzo, pues se ha demostrado que sin ellos es muy difícil que los jóvenes vulnerables participen en programas de capacitación. Por último, se contará con una consultoría que analizará dos intervenciones de mentoría que están aplicando con éxito el Servicio Nacional para la Juventud y YUTE para evaluar factores clave comunes, sistematizar un modelo y ponerlo a prueba en un subconjunto de jóvenes parte del programa NEO.
- 2.15 Las actividades principales que comprende este componente son: (i) formular un estudio para presentar al HEART propuestas de mejoras para asegurar que la capacitación impartida se base en el mercado laboral; (ii) evaluar cuatro centros de capacitación laboral de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO e instarles a que elaboren sus planes integrales de mejora; (iii) capacitar a 40 maestros en métodos docentes adaptados a los jóvenes pobres y vulnerables; (iv) capacitar a 40 facilitadores y supervisores en el programa *Passport for Success* y certificar a cuatro maestros o supervisores como “formadores de maestros” en ese mismo programa; (v) capacitar a 10 profesionales en prácticas óptimas de orientación profesional; (vi) registrar<sup>25</sup> y capacitar a 8.000 jóvenes en cursos de capacitación en el empleo; y (vii) colocar a 4.000 jóvenes en pasantías.

---

<sup>21</sup> La capacitación profesional o laboral que proporciona el HEART consta predominantemente de cursos prácticos, generalmente de corta duración, dirigidos en su mayoría a capacitar a personas desempleadas o activamente empleadas para que se adapten a una ocupación o actividad laboral específica. Los cursos no están sujetos a las fechas u horarios de los calendarios escolares, puesto que típicamente no forman parte de la capacitación técnica reglamentada del sistema educativo.

<sup>22</sup> Para mayor información sobre metodologías docentes eficaces, oprima [este enlace](#).

<sup>23</sup> Más información sobre el programa [Passport for Success](#) y las [competencias socioemocionales para la inserción laboral](#).

<sup>24</sup> Más información sobre [prácticas óptimas de orientación profesional](#) y el programa [Descubre tu vocación](#).

<sup>25</sup> Un total de 8.000 jóvenes resultarán beneficiados con los servicios de capacitación suministrados, pero un joven puede beneficiarse de múltiples servicios de forma simultánea. Se calcula una tasa de deserción del 20%. Se pueden consultar las fórmulas en el Marco Lógico.

**Componente III: Fortalecimiento de los servicios de empleo juvenil. FOMIN: US\$352.000; Contrapartida/cofinanciamiento: US\$1.102.100.**

- 2.16 El objetivo de este componente es evaluar a siete centros e instituciones que proveen servicios de orientación profesional y empleo a 2.000 jóvenes y suministrarles servicios de capacitación y asesoramiento. Para la evaluación se utilizará la Guía de Estándares de Calidad NEO. Se mejorará la calidad a través de los servicios de fortalecimiento de NEO suministrados directamente por IYF y con recursos del FOMIN (véase el párrafo 2.7), se capacitará a profesionales en materia de colocación laboral<sup>26</sup> y orientación profesional adaptadas a los jóvenes pobres y vulnerables y los supervisores recibirán capacitación en ambos temas para fortalecer la capacidad instalada de las instituciones.
- 2.17 Con este componente también se busca reducir la brecha de información sobre servicios sociales y de empleo para los jóvenes pobres y vulnerables y coordinar los servicios de orientación profesional y empleo. En este componente se intentará asegurar que todos los jóvenes que deseen recibir servicios de orientación, capacitación y colocación laboral obtengan información pertinente de los centros públicos de empleo operados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como de oficinas de empleo operadas por instituciones privadas y de la sociedad civil. También se buscará asegurar que el público y las instituciones sin fines de lucro que ofrecen servicios de colocación laboral colaboren y compartan información sobre vacantes.
- 2.18 Otro aspecto fundamental de este componente es la vinculación con el sector productivo y la movilización de las empresas para la colocación laboral. Este componente también difundirá el conocimiento de la plataforma de la Bolsa de Trabajo Electrónica y alentará a las empresas a que la utilicen y ofrezcan oportunidades de empleo a jóvenes vulnerables, en especial a las mujeres, y movilicen a sus sindicatos.
- 2.19 Las actividades principales que comprende este componente son: (i) evaluar siete centros de empleo de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO e instarles a que elaboren sus planes integrales de mejora; (ii) capacitar a 30 profesionales en métodos de colocación laboral adaptados a los jóvenes pobres y vulnerables; (iii) capacitar a 10 asesores en materia de prácticas óptimas de orientación profesional adaptados a los jóvenes pobres y vulnerables; (iv) fortalecer el portal digital de empleo del gobierno para ofrecer información adaptada a los jóvenes pobres y vulnerables; (v) atender a 2.000 jóvenes con servicios de empleo y orientación profesional; y (vi) movilizar a 100 empleadores para que utilicen el portal digital de empleo del gobierno.

**Componente IV: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación. FOMIN: US\$183.000; Contrapartida/cofinanciamiento: US\$74.200**

- 2.20 El objetivo de este componente es documentar y difundir los resultados y lecciones aprendidas de la iniciativa para consolidar y ampliar la experiencia de la Alianza NEO Jamaica. Como se explicó en el párrafo 1.23, se reducirá la brecha de conocimientos de la Agenda de Juventud con respecto al proyecto de NEO Jamaica. En este proceso, se motivará a las instituciones que prestan servicios de empleabilidad de los jóvenes a que logren mejoras y cambios en su forma de operar, se ampliarán y reproducirán modelos sostenibles comprobados y

---

<sup>26</sup> Más información sobre la [Guía de Prácticas Óptimas para la Intermediación Laboral](#).

se fomentará el diálogo entre los distintos interesados con vistas a mejorar las políticas públicas.

- 2.21 Este componente financiará una estrategia de comunicación. Las actividades que se llevarán a cabo incluyen (i) difusión de los servicios de la plataforma de la Bolsa de Trabajo Electrónica entre los jóvenes y los empleadores; (ii) promoción de los servicios de empleabilidad entre la juventud en comunidades subatendidas; y (iii) movilización de organizaciones de comercio, empresas y empresarios líderes para ofrecer pasantías y oportunidades de empleo a jóvenes vulnerables, especialmente mujeres.
- 2.22 Por consiguiente, se han identificado los siguientes públicos para la difusión de los productos de conocimiento: (i) empresas interesadas en abordar el tema del empleo juvenil y la fuerza de trabajo capacitada para sus negocios; (ii) entidades públicas interesadas en identificar y aplicar soluciones para el desempleo juvenil y atraer la atención de los jóvenes pobres y vulnerables; (iii) instituciones educativas interesadas en mejorar la calidad de sus prácticas docentes; (iv) organizaciones de la sociedad civil interesadas en fortalecer sus servicios para los jóvenes.
- 2.23 Los principales canales para llegar a estos públicos serán eventos públicos, reuniones presenciales personalizadas, presencia en medios impresos y en línea, eventos de lanzamiento y conclusión del proyecto, discusiones en mesas redondas para difundir las notas técnicas y los resultados del proyecto y otras vías que se consideren pertinentes al formular la estrategia de comunicación del proyecto.
- 2.24 Las actividades de este componente son: (i) formular y ejecutar un plan estratégico de comunicaciones y divulgación para promover los servicios de NEO y compartir con los públicos estratégicos los productos creados; (ii) identificar los productos de conocimiento creados por el proyecto y comunicarlos a un total de 20 instituciones interesadas que guarden relación con el empleo juvenil (cinco instituciones del sector privado, cinco entidades del sector público, cinco instituciones educativas y cinco organizaciones de la sociedad civil); y (iii) participar en eventos internacionales de intercambio de conocimientos.
- 2.25 Se generarán el siguiente producto de conocimiento para poner de manifiesto las deficiencias del programa regional NEO: (i) un análisis temático sobre la experiencia de la Alianza NEO Jamaica. Además, el proyecto generará el siguiente producto de conocimiento específico de NEO Jamaica: (ii) un análisis temático que incluirá propuestas para mejorar las políticas de empleabilidad de los jóvenes y atender a los jóvenes vulnerables a partir de la experiencia y los resultados de la Alianza NEO Jamaica.

#### **D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución**

- 2.26 La Alianza NEO Jamaica está conformada por instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil que actúan e inciden en programas y estrategias dirigidos a aumentar y mejorar la integración de los jóvenes en la sociedad jamaicana, particularmente a través de políticas de juventud, educación y empleo. El BID y IYF podrán participar como observadores en las reuniones de la Alianza NEO Jamaica. Dado que este enfoque es novedoso en el país, el FOMIN, en su capacidad de donante, podrá participar como miembro con pleno derecho de voto cuando lo estime oportuno.

- 2.27 La Alianza NEO Jamaica se constituyó con base en un acuerdo de gobernanza<sup>27</sup>. Este acuerdo fue suscrito por los miembros de la Alianza NEO Jamaica y describe la intención de sus miembros, las normas operativas, los compromisos<sup>28</sup>, aportes, cometidos, responsabilidades, la relación de la Alianza NEO Jamaica con el organismo ejecutor, y la forma de organizarse para la ejecución, la evaluación y la supervisión del presupuesto. El acuerdo de gobernanza estará alineado con la iniciativa regional NEO y con el convenio que suscribirán el organismo ejecutor del proyecto y el FOMIN. La aprobación de este acuerdo de gobernanza será una condición previa para el primer desembolso.
- 2.28 La estructura de la Alianza NEO Jamaica se compone de un Consejo Directivo, un Consejo Ejecutivo, comités de trabajo, un Consejo Consultivo y colaboradores. El Consejo Directivo, conformado por todos los miembros de la alianza, es el encargado de revisar y aprobar los planes de trabajo y presupuestos anuales y delega a un Consejo Ejecutivo más pequeño y orientado a las operaciones la tarea de velar por el cumplimiento del acuerdo de gobernanza y la ejecución coordinada de los planes de trabajo y presupuestos anuales de la iniciativa NEO Jamaica. En este Consejo Ejecutivo están representadas instituciones de los tres sectores (privado, público y sociedad civil) y las entidades que tienen mayor responsabilidad en la ejecución de actividades clave. Para asegurar el mejor desempeño del Consejo Ejecutivo, el acuerdo de gobernanza contempla la creación de “comités específicos de trabajo” encargados de manejar temas como procuración de fondos, mercadotecnia, sostenibilidad, coordinación con los programas del BID, resolución de conflictos y ética y describe los procesos respectivos de toma de decisiones.
- 2.29 Finalmente, el acuerdo de gobernanza describe el cometido del organismo ejecutor que encabezará el proceso de ejecución del proyecto, la coordinación de las acciones de los diferentes miembros y la administración de fondos, bajo la supervisión directa del Consejo Ejecutivo de la Alianza NEO Jamaica y el FOMIN. YUTE, que actuó como secretaría técnica de la prealianza por petición unánime de los miembros de la Alianza, se reconfirmó como organismo ejecutor, firmará el convenio con el FOMIN y será responsable de la ejecución y el cumplimiento de los objetivos de la iniciativa NEO Jamaica. YUTE ha obtenido cartas de compromiso para el financiamiento y el apoyo formal al proyecto NEO Jamaica de los interesados clave de la alianza, que se recabaron durante el proceso de formación de la alianza y se confirmarán una vez que se hayan identificado las actividades y sus respectivos costos. Para asegurar que el proyecto se ejecute de manera eficaz y eficiente, YUTE conformará un equipo técnico que formará parte de la estructura operativa del organismo ejecutor y rendirá cuentas al Consejo Ejecutivo de la asociación NEO YUTE.

---

<sup>27</sup> El equipo del programa regional NEO elaboró una guía basada en conversaciones con el Departamento Legal del BID y la experiencia de las alianzas NEO que tiene como propósito dar pautas a las alianzas NEO en cada país para la formulación de su acuerdo de gobernanza. La guía recoge lineamientos y ejemplos que son meramente ilustrativos y que no representan la opinión del programa regional NEO sobre cómo debe formular el acuerdo cada alianza local NEO. Se requiere un acuerdo de gobernanza aprobado y suscrito por todos los miembros de cada alianza NEO como requisito para el primer desembolso.

<sup>28</sup> Además del acuerdo de gobernanza, se elaborarán e incluirán acuerdos bilaterales entre cada uno de los miembros de la alianza y el organismo ejecutor, en los que se confirmarán los montos que se han de aportar y las responsabilidades de cada una de las partes.

## E. Sostenibilidad

- 2.30 Se asegurará la sostenibilidad gracias a cuatro factores. En primer lugar, la **alianza y la capacidad en sus miembros** —empresas, centros de formación públicos y privados, sector público, ONG— ofrecen más y mejores servicios para la empleabilidad de jóvenes vulnerables, lo cual no implica necesariamente inversiones adicionales, sino un fortalecimiento de sus sistemas y una mejor preparación de los docentes, orientadores e intermediadores. Otra de las garantías de la sostenibilidad de NEO Jamaica posiblemente sea la propia alianza. El hecho de que la propuesta se haya formulado de manera participativa, abierta y transparente ha permitido forjar consensos y obtener el respaldo de todas las instituciones. Se prevé que durante la ejecución se fortalecerá la confianza y que, sobre la base de los resultados y lecciones aprendidas, la Alianza NEO Jamaica podrá seguir profundizando y aportando mejores programas y políticas de empleabilidad de los jóvenes en el país.
- 2.31 **Institucionalización del grupo de trabajo** para asumir el papel de coordinación de políticas y promoción de prácticas óptimas para el empleo de jóvenes en Jamaica, una estructura que involucra a agentes nacionales clave de los sectores público y privado y las ONG y que se propone fortalecer la coordinación en el sistema de empleabilidad de los jóvenes. Se buscará la sostenibilidad del proyecto mediante estudios técnicos, propuestas y mesas redondas sobre políticas públicas de empleabilidad de los jóvenes de manera que se cuente con el consenso y la fuerza de todos los sectores políticos para que se mantenga a lo largo del tiempo y supere los cambios de gobierno, lo que aseguraría la continuidad en el financiamiento público, principalmente para acciones de orientación, intermediación, seguimiento y medición.
- 2.32 **Transferencia y ampliación.** Una vez validado el modelo de trabajo que se aplicará en los centros de capacitación, orientación profesional y empleo identificados de forma preliminar, lo que se prevé lograr durante el último año de la ejecución, se elaborará un plan para transferir el modelo a otros centros e instituciones. El modelo se transferiría potencialmente a más de 130 instituciones oficiales de formación profesional y técnica del país, en los que se matriculan cada año más de 70.000 estudiantes. Asimismo, se prevé que el modelo experimental de las oficinas de empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social suministrará un procedimiento sistematizado que se podrá reproducir en los nueve centros de empleo planeados por el ministerio.
- 2.33 Un año antes del final de la ejecución se llevará a cabo un **taller de sostenibilidad** con todas las entidades involucradas para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminado el financiamiento.

## F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.34 A continuación se resumen las principales lecciones<sup>29</sup> que han servido como fundamento para el diseño de esta operación.
- 2.35 **Consolidar las alianzas para formular participativamente una propuesta y empezar a ejecutar un proyecto de forma conjunta requiere un plazo previo**

---

<sup>29</sup> Se han consultado las siguientes fuentes: Informe de Situación del Proyecto NEO ATN/ME-13213-RG-1; Ibarra, Ripani et al. (2012); FOMIN (2012); Baptista y Flores Lima (2014).

- de por lo menos seis a nueve meses para que se genere una identidad de grupo.** La dinámica de la integración de alianzas en los sectores sociales es lenta y no se puede imponer. Esta dinámica depende de la colaboración previa y del nivel de confianza entre sus miembros, la selección de un organismo ejecutor principal que coordine el proceso de planeación, la experiencia cultural organizacional de haber trabajado antes en alianzas y el cambio de visión de trabajar en la construcción de un proyecto conjunto en el que todos contribuyan con recursos financieros, técnicos y en especie.
- 2.36 **Los arreglos de coordinación y cooperación institucional para lograr la ampliación o un impacto sistémico requieren fortalecimiento institucional específico** para los miembros de las alianzas, los organismos ejecutores y el propio grupo de la alianza.
- 2.37 **Para una transición eficaz de la escuela al trabajo, la educación debe estar vinculada con los empleos.** Esto es particularmente importante en la educación técnica, que implica preparar a los estudiantes para un oficio para que una vez graduados ingresen en el mercado laboral. Para asegurar una transición eficaz, es necesario que los cursos sean acordes con la demanda y se disponga de retroalimentación continua.
- 2.38 **Los jóvenes requieren información y orientación sobre las profesiones y la remuneración prevista.** Al optar por una opción de estudio, los jóvenes y sus familias carecen de información sobre las diferentes ofertas, perfiles ocupacionales y sueldo previsto. Esto se ve exacerbado en el caso de los jóvenes vulnerables. La información y la orientación sobre estos temas elementales contribuiría a mejorar la toma de decisiones y a minimizar la sobreoferta en algunas profesiones. Los servicios de empleo tienen cierta incidencia en la reducción del tiempo requerido para encontrar trabajo y contribuyen a que los candidatos logren un empleo formal con mayor ingreso mensual o por hora trabajada.
- 2.39 **Los empleadores valoran las competencias para la vida,** pese a que son difíciles de medir y observar durante el proceso de contratación. Asimismo, la investigación al respecto revela que los empleadores valoran estas habilidades (motivación, actitud hacia el trabajo, responsabilidad y compromiso) aún más que las capacidades técnicas. Además, varios estudios han demostrado la influencia de las competencias para la vida en el éxito de las relaciones interpersonales, en el ámbito escolar y en el mercado laboral.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.40 **Adicionalidad no financiera.** La presencia del FOMIN, LMK y IYF, así como de otros socios del programa regional NEO actúa como un catalizador para atraer y movilizar a los principales interesados de los sectores público y privado y de la sociedad civil que trabajan en pro de más y mejores programas de capacitación técnica y empleo de jóvenes pobres y vulnerables. El FOMIN desempeña un papel clave como facilitador del proceso de negociación durante la etapa de diseño del proyecto con esta extensa red de socios y el intercambio de los conocimientos técnicos y prácticas óptimas que ha acumulado no solamente el FOMIN, sino también IYF y el BID. Además, al fomentar la mejora de la calidad (a través de los estándares de calidad de NEO) y la pertinencia de los servicios de empleabilidad (mediante la vinculación del sector público y los centros de capacitación con el sector productivo), el FOMIN aumenta la eficiencia de las inversiones y el

cofinanciamiento de los miembros de la alianza para las actividades de orientación profesional, capacitación y empleo y optimiza los recursos. Esto incrementa el efecto en las condiciones socioeconómicas y de vida de los jóvenes. Finalmente, la experiencia en seguimiento y evaluación del FOMIN complementará la transmisión de conocimientos técnicos, con lo que se fortalecerá la capacidad de seguimiento de las entidades para poder llevar a cabo la verificación.

- 2.41 **Adicionalidad financiera.** La contribución financiera del FOMIN es fundamental para incentivar la conformación de la alianza y lograr el apalancamiento de recursos públicos y privados. Por cada dólar aportado por el FOMIN se ha logrado apalancar al menos US\$3 y la presencia del FOMIN genera la confianza necesaria para atraer inversiones de los otros miembros.

#### **H. Resultados del proyecto**

- 2.42 El proyecto NEO Jamaica busca incrementar la calidad y la pertinencia de los programas de capacitación ocupacional y técnica y de los proveedores de servicios de empleabilidad. Para ello se evaluará y se mejorará la calidad de los servicios de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO en 11 centros de capacitación, orientación y empleo. Lo anterior incluye a 90 profesionales de esos ámbitos que trabajan en estos centros. A su vez, 10.000 jóvenes tendrán acceso a mejores servicios de capacitación, orientación profesional e información sobre la oferta y la demanda educativa, social y laboral. El proyecto también se propone crear una alianza público-privada e incluye a 100 empleadores para que ofrezcan pasantías y empleos a jóvenes.

#### **I. Impacto del proyecto**

- 2.43 El impacto que se desea lograr con esta iniciativa es incrementar las oportunidades de inserción laboral de 10.000 jóvenes, de los cuales el 50% (5.000) serán mujeres. De los jóvenes egresados de programas de formación técnica y profesional, se prevé que el 50% obtendrán empleo y que por lo menos el 20% continuarán sus estudios o ingresarán de nuevo al sistema educativo formal. Se prevé que el 50% de los jóvenes egresados logren un empleo formal. Se prevé asimismo que los jóvenes egresados que hayan sido contratados perciban un sueldo superior al salario mínimo establecido por ley.

#### **J. Impacto sistémico**

- 2.44 NEO Jamaica contribuirá al cambio sistémico a través de los siguientes indicadores: (i) una alianza público-privada que promueve y adopta modelos ampliados de alto impacto de empleabilidad de los jóvenes; y (ii) 11 centros de instituciones públicas y privadas clave del país que se han fortalecido e instituyen nuevas prácticas y mejoras en sus servicios de empleabilidad de los jóvenes gracias a modelos y conocimiento patrocinados por el FOMIN.

### **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 **Parámetro de referencia.** A nivel regional se diseñó un sistema de evaluación y seguimiento que busca captar los resultados y cambios en todos los países en que se ha instituido la plataforma digital NEO. Este sistema contiene un conjunto limitado de indicadores y una serie de herramientas para su medición. Se prevé que todos los países del programa NEO pondrán en práctica este sistema para que se obtenga información que se pueda agregar a nivel regional y sea

- comparable entre las distintas experiencias locales. Como parte del programa regional NEO, NEO Jamaica se conectará digitalmente a la plataforma tecnológica del sistema de información NEO, que ayuda a hacer un seguimiento de las trayectorias de educación y empleo de los jóvenes, así como de las instituciones que requieren fortalecimiento. Para ello se instrumentará un conjunto de herramientas de matriculación o registro, con un número exclusivo para cada participante e institución, que servirá como parámetro de referencia para el programa.
- 3.2 **Seguimiento.** Además de seguir el desempeño de los jóvenes y de las instituciones, el sistema de información también se utilizará para recopilar indicadores de gestión del programa que faciliten la toma de decisiones de la Alianza NEO Jamaica. Se tiene planeado contratar a una persona como parte de la unidad ejecutora para dar seguimiento al sistema y hacer el control de calidad de los datos.
- 3.3 **Evaluación.** Para este proyecto se tiene planeado realizar una evaluación intermedia y otra final en las que se analicen los avances y se determine si se ha respondido a las siguientes preguntas: (i) ¿cómo funciona una alianza público-privada enfocada a fortalecer y coordinar a proveedores de servicios de empleabilidad de los jóvenes?; (ii) ¿cuáles son los factores cruciales para el éxito del grupo de trabajo de empleabilidad de los jóvenes?; y (iii) ¿qué centros de capacitación, orientación profesional y empleo para jóvenes vulnerables han tenido éxito?
- 3.4 Se medirán los efectos de la iniciativa en las condiciones socioeconómicas y el nivel de vida de los jóvenes en cuanto a la capacidad de los beneficiarios para obtener empleo o retomar sus estudios, para lo cual se hará una distinción entre hombres y mujeres jóvenes pobres y vulnerables. Finalmente se procurará responder a la siguiente pregunta: ¿ha logrado la Alianza NEO Jamaica posicionar, adoptar y continuar reproduciendo prácticas óptimas y programas de alto impacto para jóvenes vulnerables que incluyan un componente de género y una mayor cohesión y coordinación entre los programas de empleabilidad que se ofrecen en Jamaica?
- 3.5 **Taller de cierre.** Durante el tercer año de la ejecución, el organismo ejecutor organizará un taller de cierre para evaluar en forma conjunta con los miembros de la alianza los resultados logrados, identificar tareas adicionales para asegurar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y difundir las lecciones aprendidas y prácticas óptimas.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total estimado de US\$9,3 millones, de los cuales US\$1,2 millones (13%) serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable y US\$8,1 millones (87%) corresponden a las aportaciones de contrapartida y cofinanciamiento de la Alianza NEO Jamaica. Si bien YUTE firmará el convenio con el FOMIN, los recursos de contrapartida y el cofinanciamiento provienen no solamente de YUTE, sino también de los miembros de la Alianza NEO Jamaica a los que se hace referencia en el párrafo 1.17. Por consiguiente, YUTE hará todo lo posible para que los miembros de la Alianza NEO aporten los recursos que les corresponde y para lograr contribuciones adicionales de otros donantes que sumen el valor total de la contribución de

contrapartida. El período de ejecución del proyecto será de 36 meses y el período de desembolso será de 42 meses.

- 4.2 Con respecto a la contribución del 87% de la Alianza NEO Jamaica, las entidades públicas y privadas aportarán aproximadamente US\$8,1 millones. En cuanto al sector público, se contribuirán aproximadamente US\$6,6 millones para financiar distintos servicios, como cursos de capacitación en competencias, subsidios y profesionales adicionales especializados en empleo y orientación profesional. El sector privado y la sociedad civil aportarán aproximadamente US\$1,5 millones, la mayoría de los cuales se dedicarán a financiar servicios de orientación profesional, empleo, mentoría y apoyo administrativo (en el Anexo IV se pueden consultar los aportes de cada entidad por componente).
- 4.3 La contribución del FOMIN se destinará principalmente a los Componentes 2 y 3, relacionados con evaluación y fortalecimiento institucional de los proveedores de servicios, lo que incluirá actividades de seguimiento y evaluación, mejoras a la plataforma digital de la Bolsa de Trabajo Electrónica y nuevos consultores especializados en colocación laboral. Los servicios de evaluación y formulación de los planes de mejora de acuerdo con la Guía de Estándares de Calidad NEO y los servicios de fortalecimiento de NEO correrán directamente a cargo de IYF (véase el párrafo 2.7). Los recursos facilitados al organismo ejecutor para contratar a un coordinador general y personal de apoyo para la gestión del proyecto representan otro ámbito en que la contribución del FOMIN es clave.
- 4.4 En cuanto a la ampliación del proyecto, existe un nivel considerable de participación del sector público y un gran número de centros identificados preliminarmente para recibir fortalecimiento provienen de instituciones del sector público, que traen consigo también muchos de los jóvenes a los que atienden (véase el párrafo 2.8). Las inversiones en servicios directos para los jóvenes que las instituciones ya están prestando o prevén ofrecer se identifican como cofinanciamiento. La iniciativa NEO se propone optimizar el financiamiento que invierten estas instituciones y aumentar la calidad y pertinencia de sus programas de capacitación y orientación laboral y los servicios de empleo. El cofinanciamiento que proporcionen estos proveedores se reconocerá una vez ejecuten las actividades descritas en sus cartas de compromiso.

	FOMIN	Contrapartida	Cofinanciamiento	Total (US\$)
	(en US\$)			
<b>Componentes del proyecto</b>				
Componente 1: Coordinación del ecosistema de empleabilidad de los jóvenes y fortalecimiento de su articulación	116.950	7.800	-	124.750
Componente 2: Establecimiento de un sistema de programas de formación profesional más eficaz	176.000	1.669.750	5.200.000	7.045.750
Componente 3: Fortalecimiento de los servicios de empleo juvenil	352.000	408.100	694.000	1.454.100
Componente 4: Gestión del conocimiento y estrategia de comunicación	183.000	74.200	-	257.200
<b>Componentes de ejecución y supervisión</b>				

	FOMIN	Contrapartida	Cofinanciamiento	Total (US\$)
	(en US\$)			
Organismo ejecutor/administración	282.200	61.000	-	343.200
Evaluación intermedia	15.000	-	-	15.000
Evaluación final	15.000	-	-	15.000
Revisiones ex post	20.000	-	-	20.000
Imprevistos	39.850	-	-	39.850
<b>Subtotal</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.220.850</b>	<b>5.894.000</b>	<b>9.314.850</b>
<b>% del financiamiento</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>	<b>63%</b>	<b>-</b>
Talleres de arranque y cierre	-	2.000	-	2.000
<b>Total general</b>	<b>1.200.000</b>	<b>2.222.850</b>	<b>5.894.000</b>	<b>9.316.850</b>

## V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 Youth Upliftment Through Employment (YUTE) será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. YUTE se considera una institución de bajo riesgo de acuerdo con el diagnóstico de necesidades y es elegible para revisiones ex post anuales de las adquisiciones de bienes y la contratación de servicios.
- 5.2 YUTE fue creada en 2010 por una coalición de empresas del sector privado, encabezadas por la Organización del Sector Privado de Jamaica (PSOJ), en respuesta a los niveles sostenidos de conductas antisociales, violencia y delincuencia en comunidades urbanas pobres y en congruencia con la agenda nacional para instrumentar un programa vigoroso de renovación de estas comunidades. El programa se reorganizó en 2014 como parte del grupo de empresas ICD, que provee apoyo administrativo a YUTE en lo que respecta a nómina y contabilidad, administración de recursos humanos y adquisiciones.
- 5.3 Los principales fundadores y socios de la fase 2 del programa YUTE (a junio de 2015) incluyen: ICD Group Holdings Limited, Fondo Fiduciario Nacional para la Vivienda (*National Housing Trust*), Jamaica Money Market Brokers Limited, Victoria Mutual Building Society y el Alto Comisionado de Australia. Cabe resaltar que el Director de YUTE y de ICD Group es miembro del Directorio de la International Youth Foundation. Como se explicó en la sección sobre gobernanza, se seleccionó a YUTE como organismo ejecutor con el apoyo de todos los miembros de la alianza de manera abierta y participativa.
- 5.4 YUTE establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar con eficacia y eficiencia las actividades y gestionar los recursos del proyecto. Esta unidad tendrá un Coordinador para administrar y supervisar el programa NEO Jamaica y un especialista financiero. YUTE también será responsable de presentar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles de la estructura de la unidad ejecutora y los requisitos de presentación de informes se encuentran en el Anexo 7 en los archivos técnicos de esta operación.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Riesgos asociados con la sostenibilidad del proyecto.** Las alianzas público privadas son una parte esencial de la iniciativa, pero con los cambios en las

autoridades de las instituciones, especialmente en las instancias del sector público, se corre el riesgo de que con el tiempo los miembros de la alianza pierdan interés y dejen de participar o hacer contribuciones. Como medida de mitigación, la Alianza NEO Jamaica formuló un acuerdo de gobernanza que describe las responsabilidades de los miembros y asegura su participación. Se planean respuestas adicionales, como: (i) repartir las responsabilidades entre los sectores público y privado, para asegurar cierto nivel de ejecución de las actividades; (ii) hacer promoción entre los mandos entrantes y salientes de grupos sectoriales y autoridades públicas, comunicándoles los beneficios y resultados de la iniciativa; y (iii) lograr que las iniciativas pasen a formar parte de los planes de desarrollo a largo plazo del gobierno que normalmente incluyen a agentes de distintos sectores y de la sociedad civil. Asimismo, el Componente 1 del proyecto contempla el fortalecimiento de la Alianza NEO Jamaica a través de talleres especializados sobre el trabajo en asociación, resolución de conflictos y estandarización de procesos para mitigar el riesgo de desintegración.

- 6.2 **Riesgos sectoriales.** Otro riesgo sería la imposibilidad de convocar a un número significativo de empresas en los sectores seleccionados dispuestas a contribuir ofreciendo pasantías u oportunidades de empleo, aunado al riesgo de que la economía se desacelere o se detenga su crecimiento. Para mitigar este riesgo, la Alianza NEO Jamaica, YUTE y el FOMIN prevén utilizar su red de contactos para llegar a estas empresas. Concretamente, el Componente 3 del proyecto prevé comunicaciones con las empresas para este fin. Otra forma de convocar a las empresas será a través de la campaña de comunicación descrita en el Componente 4.
- 6.3 **Riesgos macroeconómicos.** Como se dijo en la sección sobre justificación, el problema crucial del alto desempleo juvenil se ve agudizado por un contexto de baja creación de empleo. Para mitigar este riesgo, el equipo ha identificado ciertos sectores en los que existen perspectivas positivas de creación de empleo a corto y mediano plazo, como la tercerización de procesos de negocios, la logística, el turismo, el procesamiento de productos agrícolas y la animación (véanse los párrafos 2.5 y 2.6). No obstante, los sectores podrán ajustarse durante la ejecución para responder a las demandas locales de la economía.

## VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto no producirá efectos ambientales o sociales negativos. Por el contrario, facilitará la integración social de hombres y mujeres jóvenes de escasos recursos a través de capacitación técnica y en competencias para la vida que les permitirá acceder al mercado laboral formal o continuar sus estudios.
- 7.2 Tras la Revisión Ambiental y Social (ESR), este proyecto se clasificó en la categoría C.

## VIII. CUMPLIMIENTO CON LOS HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolsos por resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se adherirá a los arreglos estándar de desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera del FOMIN especificados en el Anexo VIII.

## **IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 **Propiedad intelectual.** El BID ostentará los derechos de propiedad intelectual de cualquier trabajo producido o resultados obtenidos en el marco del proyecto NEO Jamaica. El Banco, a su discreción, podrá otorgar una licencia gratuita no exclusiva con fines no comerciales para la disseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de estos trabajos, que son de propiedad exclusiva del Banco. El organismo ejecutor deberá cerciorarse de que todos los contratos celebrados con consultores como parte de esta operación asignen expresamente al Banco todos los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad intelectual.