

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL**

**FORTALECIMIENTO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL  
DE LOS JÓVENES DEL CARIBE**

**(RG-M1284)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Maritza Vela (MIF/AMC), jefa de equipo, Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Ruth Simone Houliston (MSE/CBA), María Elena Nawar (MIF/MIL) y Luciane Medeiros (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
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	10
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	18
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	19
V.	ORGANISMO EJECUTOR .....	19
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	21
VII.	IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....	22
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	22
IX.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	22

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**FORTALECIMIENTO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL DE LOS JÓVENES DEL CARIBE**  
**(RG-M1284)**

El presente es el cuarto proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes (operación [ATN/ME-12444-RG](#)), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de julio de 2013 y ejecutado por Youth Business International (YBI). El objetivo del programa es mejorar la capacidad empresarial de los jóvenes de bajos ingresos al ampliar el acceso a los servicios de calidad, con lo que se sentarán las bases para un sólido ecosistema de iniciativa empresarial destinado a los jóvenes en América Latina y el Caribe. El presente proyecto está previsto para Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago, y su ejecución estará a cargo de Barbados Youth Business Trust (BYBT).

La tasa de desempleo juvenil en el Caribe es casi el doble del promedio de la región de América Latina y el Caribe en su totalidad (25% frente a 13%). Es decir que uno de cada cuatro jóvenes en el Caribe está desempleado (aproximadamente 260.000). De hecho, Jamaica y Barbados tienen dos de las más altas tasas de desempleo juvenil en el Caribe. Las mujeres jóvenes se ven afectadas por esta tendencia de manera desproporcionada, con tasas de desempleo que son aproximadamente 10 puntos porcentuales más elevadas (30%) que las de sus contrapartes de sexo masculino (20%). Las repercusiones socioeconómicas del desempleo juvenil se han sentido en todo el Caribe. Se estima que en 2013 la excesiva cantidad de jóvenes desempleados les costó a los gobiernos del Caribe aproximadamente el 0,12% del PIB en ingresos públicos perdidos. En consecuencia, el desempleo juvenil ha cobrado un lugar preponderante en los programas de los gobiernos del Caribe, especialmente los de Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago. En particular, se ha señalado a la iniciativa empresarial como un medio alternativo hacia la autosuficiencia económica de los jóvenes de la región.

No obstante, el panorama de la iniciativa empresarial de los jóvenes en el Caribe se encuentra en su etapa inicial. Si bien disponen de organizaciones de apoyo, a menudo los jóvenes no logran acceder a dichas oportunidades debido a que no son conscientes de su existencia y a la escasa coordinación entre las instituciones. Asimismo, estos servicios se suelen prestar de forma ad hoc y se centran específicamente en brindar capacitación sin prestar servicios de apoyo subsiguientes. Por otra parte, los programas existentes de apoyo a la iniciativa empresarial no están diseñados para satisfacer las necesidades particulares de los jóvenes de bajos ingresos y desfavorecidos.

El modelo de intervención propuesto adopta un enfoque tripartito que brinda apoyo a través de los siguientes elementos: (i) capacitación; (ii) apoyo financiero y (iii) servicios de apoyo empresarial, más conocidos como atención posterior. Las sesiones de capacitación cubren las competencias empresariales y prácticas y se impartirán en persona y a través de una plataforma de aprendizaje virtual. Se pondrá a disposición de 100 jóvenes apoyo financiero, que se usará para cubrir costos de las empresas que se creen o para la ampliación de las empresas. Los servicios de atención posterior son parte integral del plan de apoyo destinado a apuntalar a los empresarios una vez que se concluya el componente de capacitación formal e incluyen mentoría, comercialización, creación de redes de contactos, asesoría y otro tipo de apoyo empresarial.

El presente proyecto, cuya ejecución estará a cargo de Barbados Youth Business Trust (BYBT), institución que tiene más de 19 años de experiencia en el desarrollo de

programas de iniciativa empresarial para jóvenes en la región, empleará una metodología centrada en la demanda y focalizada en los desafíos que afrontan los tres países para crear un ecosistema empresarial más eficaz y cohesivo. El proyecto brindará capacitación a 2.100 jóvenes de bajos ingresos de entre 18 y 30 años de edad y, a través de mentorías, brindará apoyo a 935 jóvenes que hayan recibido la capacitación. En consecuencia, se prevé que 378 jóvenes abrirán nuevas empresas y 882 ampliarán empresas que ya existan. Ello generará más oportunidades para estos jóvenes, sus familias y sus comunidades a través de la creación de empleos, el fortalecimiento de capacidades y el aumento de su capacidad para generar ingresos. Asimismo, se prevé que el proyecto creará 832 nuevos empleos y aumentará las ventas de 625 jóvenes empresarios en un 8% anual, como mínimo.

## **ANEXOS**

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

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

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

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Lista Preliminar de Hitos
Anexo VI	Diagnóstico de Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo VII	Informes de Situación del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Acuerdos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de referencia del Coordinador del Proyecto
Anexo XII	Plan de Seguimiento y Evaluación para las Evaluaciones de Impacto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BYBT	Barbados Youth Business Trust
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
JYBT	Jamaica Youth Business Trust
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
ONG	Organización no gubernamental
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
TTBT	Trinidad and Tobago Business Trust
YBI	Youth Business International
YBTT	Youth Business Trinidad & Tobago

**REGIONAL**  
**FORTALECIMIENTO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL**  
**DE LOS JÓVENES DEL CARIBE**  
**(RG-M1284)**

**INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO**

<b>País y ubicación geográfica:</b>	Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago		
<b>Organismo ejecutor:</b>	Barbados Youth Business Trust (BYBT)		
<b>Área de Acceso:</b>	Acceso a mercados y competencias		
<b>Agenda:</b>	Empleo e iniciativa empresarial juvenil		
<b>Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:</b>	El proyecto se implementará en coordinación con Youth Entrepreneurship Scheme del Ministerio de Cultura, Deportes y Juventud (Barbados), el Ministerio de Industria y Comercio (Barbados), el Ministerio de Juventud y Cultura (Jamaica), el Ministerio de Deportes y Asuntos Juveniles (Trinidad y Tobago), el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Trinidad y Tobago) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Jamaica), entre otras entidades gubernamentales y empresariales.		
<b>Beneficiarios directos:</b>	<p>A continuación se detallan los beneficiarios directos de las actividades y los recursos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 2.100 jóvenes capacitados (60% de sexo femenino/40% de sexo masculino)</li> <li>(ii) 935 jóvenes con acceso al apoyo de un servicio de atención posterior</li> <li>(iii) 230 mentores capacitados</li> <li>(iv) 100 jóvenes con acceso a financiamiento</li> </ul>		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(i) creación de 832 empleos (1,2 por empresa sostenible)</li> <li>(ii) 5.040 familiares inmediatos de los jóvenes (4 miembros por familia en promedio).</li> </ul>		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica:	US\$1.000.000	
	Inversión:	-	-
	Préstamo:	-	-
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$1.000.000	34%
	Contrapartida:	US\$1.908.825	66%
	Cofinanciamiento (en caso de haberlo):	-	-
	Presupuesto total del proyecto:	US\$2.908.825	100%

---

<b>Períodos de ejecución y desembolso:</b>	36 meses para la ejecución y 42 meses para el desembolso.
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Las condiciones previas al primer desembolso serán las siguientes: (i) aprobación del Reglamento Operativo; (ii) contratación del Coordinador del Proyecto; (iii) firma de los subcontratos con JYBT y YBTT y (iv) firma de contratos con los respectivos socios.
<b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>	Esta operación se analizó y se clasificó de conformidad con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (Política Operativa OP-703). En virtud de que los riesgos e impactos son limitados, se propone clasificar el proyecto dentro de la categoría C.
<b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>	FOMIN/CBA



## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

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

- 1.1 El presente es el cuarto proyecto<sup>1</sup> del Programa de Empresariado para Jóvenes (operación ATN/ME-13932-RG), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de julio de 2013 y ejecutado por Youth Business International (YBI). El objetivo del programa es mejorar la capacidad empresarial de los jóvenes de bajos ingresos al ampliar el acceso a los servicios de calidad, sentando las bases para un ecosistema más sólido de iniciativa empresarial para jóvenes en países específicos de la región, entre ellos: Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago.
- 1.2 La ejecución del presente proyecto será responsabilidad de Barbados Youth Business Trust (BYBT), en colaboración con Jamaica Youth Business Trust (JYBT) y Trinidad and Tobago Business Trust (TTBT). El proyecto cumple con los criterios de selección del Programa de Empresariado para Jóvenes, de escala regional, por las siguientes razones: (i) proporciona apoyo integrado (financiero y no financiero e incluye capacitación en iniciativa empresarial, mentoría y consultoría); (ii) tiene un alcance nacional (en este caso, regional); (iii) brinda oportunidades de aprendizaje dentro del marco de la agenda de aprendizaje regional, según corresponda y (iv) incluye financiamiento de contrapartida. Cada Youth Business Trust es un miembro acreditado de la red de miembros de YBI y todos ellos cumplen con sus normas de control de calidad y procedimientos de acreditación.
- 1.3 Se eligió a Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago como países beneficiarios del Programa de Empresariado para Jóvenes del Caribe debido a que tienen en común una serie de características estratégicas. En primer lugar, el empleo de los jóvenes a través de la iniciativa empresarial es un tema en el que cada país hace hincapié<sup>2</sup>. En segundo lugar, cada país tiene un Youth Business Trust, entidad que es un miembro acreditado de YBI y brinda un conocimiento cabal de los asuntos relacionados con la iniciativa empresarial de los jóvenes y su aplicación al contexto local. Asimismo, Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago se encuentran entre los países de mayor tamaño del Caribe de habla inglesa, por lo que han afrontado desafíos similares en la implementación de los programas empresariales para jóvenes.
- 1.4 **Los jóvenes en el Caribe.** El estancamiento del crecimiento económico en el Caribe ha contribuido a los niveles persistentemente altos de desempleo y pobreza en la región, donde más del 21% de la población vive por debajo del umbral de pobreza<sup>3</sup>. Si bien las tasas de desempleo juvenil varían a lo largo de la región, hay algunas tendencias generales claras. **Los jóvenes tienen una tasa de desempleo que es desproporcionadamente superior a la de los adultos. Alrededor de uno de cada cuatro jóvenes (aproximadamente 260.000) en el Caribe está desempleado<sup>4</sup>.** Esta

---

<sup>1</sup> Las operaciones [PE-M1097](#) (Perú), [CH-M1063](#) (Chile) y [PR-M1035](#) (Paraguay) fueron los tres primeros proyectos del Programa de Empresariado para Jóvenes que aprobó el Comité de Donantes.

<sup>2</sup> Las competencias de los jóvenes y el empleo son un componente clave de las políticas nacionales para los jóvenes en cada uno de los países. Otras recientes publicaciones demuestran la importancia del desempleo de los jóvenes en las políticas públicas en el Caribe. Consulte el informe recientemente publicado por el Banco de Desarrollo del Caribe, titulado “*Youth are the Future: The Imperative of Youth Employment for Sustainable Development in the Caribbean*”.

<sup>3</sup> Discurso pronunciado por el presidente del Banco de Desarrollo del Caribe, Dr. Wm. Warren Smith, ante el Quinto Foro de Microfinanzas del Caribe, el 5 de junio de 2014, y titulado *Building Growth into the Caribbean Sustainability Agenda: The Role of Entrepreneurship*.

<sup>4</sup> Se entiende por joven toda persona comprendida entre los 15 y los 24 años de edad (año de referencia: 2013).

cifra triplica con creces la tasa correspondiente a los adultos (25% frente a un 8%)<sup>5</sup>. La disparidad del desempleo entre jóvenes mujeres y hombres es otra tendencia común a todos los países. Las jóvenes del Caribe exhiben tasas de desempleo que son aproximadamente 10 puntos porcentuales más elevadas (30%) que las de sus contrapartes de sexo masculino (20%), lo que las coloca en una posición especialmente vulnerable.

- 1.5 Las repercusiones socioeconómicas de las altas tasas de desempleo juvenil se han hecho sentir en todo el Caribe. Se estima que en 2013 la excesiva cantidad de jóvenes desempleados le costó a los países del Caribe US\$883,4 millones, cifra que equivale al 1,5% del producto interno bruto (PIB), y por sí sola le implicó a los gobiernos del Caribe una pérdida del 0,12 del PIB en ingresos públicos<sup>6</sup>. Si bien hay escasa evidencia empírica específica para el caso del Caribe sobre este tema, hay algunos factores coadyuvantes que actúan como los principales obstáculos para los gobiernos de toda la región en el aumento de las oportunidades de empleo para los jóvenes.
- 1.6 La falta de preparación es uno de los principales factores que contribuyen al problema del desempleo juvenil en el Caribe. Es decir, el conjunto de competencias que los jóvenes adquieren no es totalmente pertinente para las necesidades del mercado laboral, lo cual genera un desfase entre la oferta y la demanda de competencias. De acuerdo con los propietarios de empresas del Caribe, una fuerza de trabajo que no cuenta con la debida capacitación es uno de los obstáculos más frecuentes para el crecimiento de las empresas<sup>7</sup>. Si bien la información sobre el perfil de educación del desempleado es limitada en la región, hay un fuerte vínculo entre el nivel de educación y el desempleo. Por ejemplo, entre todas las personas desempleadas en Trinidad y Tobago en 2011, las que por lo menos tenían enseñanza secundaria demostraban tasas de desempleo inferiores al promedio de 4,2%, mientras que las que carecían de instrucción formal sufrían de tasas superiores al 10%<sup>8</sup>.
- 1.7 Las bajas tasas de matriculación escolar y de finalización de la escuela disminuyen las oportunidades laborales de que disponen los jóvenes, lo cual alimenta la existencia de un círculo vicioso de desaliento para la juventud. La calidad de la educación en la región ha demostrado ser baja, a pesar de los esfuerzos desplegados y las considerables inversiones públicas que se han realizado en educación. Las tasas de aprobación del certificado de educación secundaria del Caribe (*Caribbean Secondary Education Certificate*, CSEC) en matemáticas y en inglés oscilan en torno a un promedio del 45%. Asimismo, en 2009 solo el 21,4% de los estudiantes aprobó cinco o más exámenes del CSEC, que es lo que se considera un desempeño aceptable para matricularse en una universidad y acceder a un empleo de nivel básico de carrera<sup>9</sup>. Barbados es una

---

<sup>5</sup> Banco de Desarrollo del Caribe. 2015. "Youth are the Future: The Imperative of Youth Employment for Sustainable Development in the Caribbean".

<sup>6</sup> Banco de Desarrollo del Caribe. 2015. "Youth are the Future: The Imperative of Youth Employment for Sustainable Development in the Caribbean". El costo del excesivo desempleo entre los jóvenes del Caribe se estima calculando la diferencia positiva entre las tasas de desempleo de los jóvenes y los adultos en 2013. Se estiman los costos para (1) la región considerada globalmente y (2) los gobiernos con relación a los ingresos perdidos. Las estimaciones de costos se basan en un porcentaje del PIB y los cálculos se vincularon a la paridad del poder adquisitivo en dólares internacionales.

<sup>7</sup> Cathles, A. y Pangerl, S. De próxima publicación en 2015. "Different Obstacles for Different Productivity Levels? An Analysis of Caribbean Firms". En: M. Grazzi y C. Pietrobelli, Compiladores. *Innovation and Productivity in Latin American and Caribbean Firms*. Washington, D.C.: Palgrave-Macmillan.

<sup>8</sup> Banco de Desarrollo del Caribe. 2015. "Youth are the Future: The Imperative of Youth Employment for Sustainable Development in the Caribbean".

<sup>9</sup> Consejo Examinador del Caribe, (2012).

excepción, ya que tiene una de las más altas tasas de matriculación en la región (tasa de matriculación del 89% en la enseñanza secundaria y del 60,8% en la enseñanza terciaria). Gran parte de estas cifras puede atribuirse a la asistencia financiera pública para la enseñanza terciaria en el país, que cubría el 100% de la ayuda para la matrícula hasta 2013<sup>10</sup>. En comparación, la matriculación en la enseñanza terciaria en Jamaica y Trinidad y Tobago es del 26% y el 12%, respectivamente<sup>11</sup>. La matriculación universitaria en Trinidad y Tobago se mantiene comparativamente baja, a pesar de las iniciativas que se emprendieron en la educación terciaria a través de programas similares de asistencia financiera, como el *Government Assistance for Tuition Expenses (GATE)*<sup>12</sup>, que brinda educación terciaria gratuita a los ciudadanos. No obstante, estos programas no han virado hacia los sectores de la demanda, y el país se enfrenta a una sobreoferta de egresados universitarios que no logran encontrar empleos adecuados<sup>13</sup>.

- 1.8 Las disparidades de género que se observan en las tasas de desempleo juvenil demuestran que las mujeres jóvenes no están aprovechando las instancias de capacitación en destrezas de la misma forma que sus contrapartes de sexo masculino. Por ejemplo, en la evaluación nacional de las condiciones de vida realizada en Barbados en 2010 se evidenció que el 41% de los jóvenes de entre 15 y 24 años de edad de dicho país estaba trabajando, el 22% estaba desempleado y el 34% estudiaba. Entre estos últimos, el 35% se encontraba en la escuela secundaria, el 14% recibía formación y capacitación técnica y profesional, y el 51% recibía educación terciaria. De los que se habían matriculado en enseñanza terciaria, el 60% eran mujeres, en comparación con un 40% de hombres. De los que se habían matriculado en formación y capacitación técnica y profesional, el 20% eran hombres, en comparación con un 9% que eran mujeres. Sin bien las mujeres superan con creces a los hombres en la educación terciaria, esta cifra se revierte cuando se trata de capacitación profesional, que les ofrece a los jóvenes la posibilidad de comercializar inmediatamente sus destrezas a través de una capacitación en las competencias prácticas y técnicas más buscadas por los empleadores.
- 1.9 El sistema de formación y capacitación técnica y profesional se imparte fundamentalmente a través de instituciones públicas. Como consecuencia, es esencialmente incapaz de responder rápidamente a las necesidades de los empleadores<sup>14</sup>. Ello ha generado una serie de programas genéricos de capacitación laboral que no les brindan a los jóvenes las competencias necesarias para encontrar un empleo. De lo contrario, muchas veces estas competencias se aprenden o se adquieren en el trabajo, pero sin la capacitación necesaria para convertirse en un postulante atractivo, los jóvenes no pueden adquirir la experiencia laboral que les podría servir de alternativa a estos programas de capacitación técnica o profesional. La falta de

---

<sup>10</sup> Desde 2014, el Gobierno de Barbados puso fin a la asistencia financiera que otorgaba para la enseñanza terciaria. Se prevé que este cambio reducirá drásticamente el acceso a la educación terciaria de los jóvenes del país en los próximos años.

<sup>11</sup> Banco Mundial. Indicadores del Desarrollo Mundial. (Año de referencia: 2008)

<sup>12</sup> Los estudiantes pueden obtener asistencia financiera para la educación de nivel terciario a través del programa de asistencia gubernamental para los gastos de matrícula (GATE), que cubre el 100% de los gastos de matrícula para los estudiantes universitarios de grado.

<sup>13</sup> Ruprah, I., Melgarejo, K. y R. Sierra. *"Is there a Caribbean Sclerosis? Stagnating Economic Growth in the Caribbean"*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo. La emigración es otro gran problema que sufre el Caribe. El Caribe ha perdido una cifra estimada en el 70% de la fuerza de trabajo que tiene más de 12 años de instrucción escolar a través de la emigración (BID, 2014).

<sup>14</sup> Banco de Desarrollo del Caribe. 2015. *"Youth are the Future: The Imperative of Youth Employment for Sustainable Development in the Caribbean"*.

oportunidades para aprender nuevas competencias, ya sea en el propio trabajo o a través de programas de capacitación, o de incorporar dichas competencias genera un círculo vicioso del cual es difícil escapar. La inequidad y exclusión que experimentan los jóvenes es especialmente pronunciada en zonas que tienen altos índices de pobreza en los tres países con menos recursos y donde los jóvenes carecen del capital social (red social) que resulta ventajoso cuando se busca empleo.

- 1.10 **Ecosistema de iniciativa empresarial:** Se ha citado a la iniciativa empresarial como un medio para acelerar y apuntalar el crecimiento incluyente<sup>15</sup>. Los empresarios del Caribe afrontan serias limitaciones como un clima de negocios inadecuado<sup>16</sup>, escaso acceso a financiamiento y falta de eficiencia en los servicios de apoyo y capacitación empresarial. La iniciativa empresarial les brinda a los jóvenes del Caribe una alternativa viable al empleo tradicional. Por un lado, Barbados y Jamaica se consideran economías impulsadas por la eficiencia (debido al aumento en la industrialización y las economías de escala) en las cuales dominan las grandes empresas, pero al mismo tiempo crean oportunidades para las pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva. Trinidad y Tobago, por otra parte, se considera una economía impulsada por la innovación, caracterizada por sectores de servicios e intensivos en conocimiento en expansión, con un potencial pujante para la actividad empresarial innovadora<sup>17</sup>. A pesar de los pequeños avances, el panorama empresarial continúa siendo incipiente y varía por país.
- 1.11 **Barbados.** En Barbados, el panorama empresarial cuenta con el apoyo de varios organismos y entidades secundarias de los sectores público y privado, que proporcionan capacitación, asistencia técnica, financiamiento y trabajo de promoción. El programa de iniciativa empresarial para los jóvenes *Youth Entrepreneurship Scheme* está financiado por el gobierno y brinda apoyo a las personas cuando abren una empresa. Ofrece capacitación y orientación para ayudar a las personas a desarrollar las competencias necesarias para abrir y ampliar su empresa. Los fondos *Enterprise Growth Fund* y *Fund Access* otorgan financiamiento limitado para las pequeñas empresas que puedan demostrar las probabilidades de éxito de sus emprendimientos. La fundación *Barbados Entrepreneurship Foundation* trabaja para crear un entorno más propicio para los empresarios y las empresas en general de dicho país. Colabora con otras organizaciones de apoyo empresarial para generar y desarrollar la cultura empresarial que se necesita en el país para apuntalar el desarrollo de más empresas.
- 1.12 **Jamaica.** Se han iniciado numerosos programas de apoyo, fundamentalmente a través del apoyo familiar, iglesias, organizaciones no gubernamentales, el sector privado y el Gobierno de Jamaica. Start-Up Jamaica procura brindar orientación con mentores y otras modalidades de apoyo empresarial para los nuevos empresarios de tecnología y los que aspiran a serlo. Según esta iniciativa, el gobierno se está asociando con la empresa aceleradora de Medio Oriente Oasis500<sup>18</sup> (radicada en Jordania), que capacita y financia a compañías emergentes del sector de tecnología. La compañía se ha

---

<sup>15</sup> Véase el discurso pronunciado por el presidente del Banco de Desarrollo del Caribe, Dr. Wm. Warren Smith, ante el Quinto Foro de Microfinanzas del Caribe, el 5 de junio de 2014, y titulado *“Building Growth into the Caribbean Sustainability Agenda: The Role of Entrepreneurship”*.

<sup>16</sup> De acuerdo con la edición 2015 de la encuesta *Doing Business* del Banco Mundial, Jamaica, Trinidad y Tobago y Barbados ocuparon los puestos 58, 79 y 106, respectivamente, en términos de “facilidad para los negocios” (de un total de 189 países encuestados).

<sup>17</sup> Global Entrepreneurship Monitor. 2014. “Trinidad and Tobago 2014 Report”.

<sup>18</sup> Oasis500 le otorga US\$30.000 a cada empresario seleccionado (50% en efectivo y el resto en apoyo en especie a través de mentorías, capacitación y otro tipo de apoyo empresarial).

comprometido a invertir en empresarios de tecnología que estén interesados en someterse al proceso de selección requerido. Digital Jam 3.0: La edición del Caribe, que es una iniciativa del Banco Mundial, Microsoft, el Gobierno de Canadá y varios otros socios, potencia la creatividad y los talentos de los jóvenes del Caribe y procura implantar el próximo centro mundial de tecnología de la información, innovación e iniciativa empresarial en la región. El proyecto tiene una serie de programas, talleres y concursos diseñados para proporcionar las herramientas destinadas a ayudar a los jóvenes a ajustarse a la tecnología en rápido y permanente cambio que se necesita en el mundo laboral actual. Por último, el Ministerio de Industria, Inversión y Comercio puso en marcha la iniciativa de clínicas empresariales ambulantes, un proyecto que abarca a toda la isla y tiene por objetivo descentralizar los servicios de desarrollo empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME).

- 1.13 **Trinidad y Tobago:** Hay varios ministerios con mandatos directos destinados a la iniciativa empresarial. El Ministerio de Trabajo y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa tiene la tarea de implementar la política de las micro y pequeñas empresas para Trinidad y Tobago en 2013-2016, que procura integrar los servicios existentes de apoyo empresarial en Trinidad y Tobago para crear un ecosistema cohesivo para apoyar la iniciativa empresarial. El Ministerio de Planificación y Desarrollo desarrolló y lideró la Estrategia Empresarial Propicia y Competitiva para el período 2011-2014, que se concentró en los empresarios y la iniciativa empresarial para impulsar la competitividad económica. Asimismo, el Ministerio de Educación ha colaborado con el sector privado y el sector académico para desarrollar una serie de incubadoras de empresas diseñadas para acelerar el crecimiento y el éxito de los empresarios a través de la prestación de servicios y recursos de apoyo empresarial<sup>19</sup>. Por otra parte, los concursos como i2i (idea2innovation) y el desafío *Lumination Challenge* les dan oportunidades a los jóvenes de presentar proyectos innovadores a través de un concurso de ideas que les da la oportunidad de obtener financiamiento no reembolsable y apoyo técnico para que esas ideas pasen a la etapa de prueba de concepto.
- 1.14 A pesar de la gama de servicios generales en materia de iniciativa empresarial que están surgiendo en el Caribe, hay una escasez de programas de apoyo empresarial específicamente diseñados para los empresarios jóvenes y sus necesidades específicas. Esto resulta problemático, en virtud de que el espíritu empresarial ya está despertándose en los jóvenes del Caribe, probablemente debido a la falta de oportunidades laborales tradicionales. En Jamaica, la proporción de jóvenes (de entre 18 y 24 años de edad) entre los empresarios cuyas empresas se encuentran en una etapa temprana de crecimiento ha crecido desde el 12% en 2005 a más del 17% en 2010 y 2011<sup>20</sup>. Los gobiernos de la región reconocen el potencial sin explotar que representan los jóvenes en el ámbito empresarial. En la edición 2013 del Global Entrepreneurship Monitor se identificó a los jóvenes que tienen entre 18 y 34 años de edad como una posible fuente de nuevos empresarios que aportarán ideas inéditas capaces de aumentar la calidad de las empresas que se crean. No obstante, para lograrlo, los jóvenes necesitan acceso a programas y servicios de capacitación empresarial de calidad y adaptados a sus necesidades. Por ejemplo, en la Encuesta Nacional de Especialistas realizada en Trinidad y Tobago se informó que el 75% de los

---

<sup>19</sup> Estas incubadoras abarcan al sistema nacional integrado de incubadoras de empresas (*National Integrated Business Incubator System [IBIS]*), uStart, de la Universidad de Trinidad y Tobago, Lok Jack GSB BizBooster, el Centro CARIRI para el Desarrollo Empresarial (CED), y el Programa de Incubadoras de Empresas de la Cámara Americana de Trinidad y Tobago.

<sup>20</sup> Global Entrepreneurship Monitor. 2014. "*Fostering Entrepreneurship – A Policy Imperative for Jamaica*".

encuestados creía que los jóvenes que trabajan por cuenta propia desarrollan su actividad empresarial fundamentalmente con base en su experiencia personal<sup>21</sup>. Ello ilustra la necesidad de contar con una capacitación empresarial específica que desarrolle las competencias que los jóvenes necesitan tener para innovar y emplear las tecnologías adecuadas para crear empresas sólidas.

### **Causas que obstaculizan la iniciativa empresarial de los jóvenes en el Caribe**

- 1.15 Los programas de iniciativa empresarial existentes para los jóvenes en el Caribe no son idóneos para satisfacer las necesidades específicas de los jóvenes desfavorecidos. La falta de servicios disponibles de iniciativa empresarial específicamente dirigidos a los jóvenes limita sus posibilidades de abrir empresas y generar un ingreso sostenible. Este tema se ve exacerbado por el acceso sumamente limitado a las fuentes tradicionales de financiamiento para los jóvenes. A continuación se detallan los principales problemas que este proyecto procura abordar.
- 1.16 **Coordinación deficiente entre las partes interesadas.** Para satisfacer las necesidades de los empresarios jóvenes se requiere de una gran coordinación entre los sectores público, privado y de la sociedad civil. La clave para ofrecer programas de apoyo empresarial integrales radica en forjar alianzas entre las partes interesadas (incluye capacitación en aptitudes técnicas y prácticas, mentoría, financiamiento, etc.). No obstante, existen pocos canales sistemáticos para la coordinación público-privada<sup>22</sup>. A ello se suma que hay una escasa comprensión de las oportunidades de colaboración, incluso dentro de los pocos canales existentes. Esta falta de conocimientos limita la capacidad de las instituciones locales de multiplicar las potenciales sinergias y eficiencias. El resultado es la confusión que reina entre los jóvenes en cuanto a las instituciones adonde acudir para acceder al apoyo necesario. Los jóvenes no están al tanto de lo que ofrecen estas instituciones ni de cómo se puede acceder a sus servicios, situación especialmente común en Jamaica y Trinidad y Tobago.
- 1.17 **Iniciativas de apoyo empresarial inadecuadas y con escaso alcance.** Los programas de apoyo a la iniciativa empresarial destinados a los jóvenes interesados en abrir una empresa son insuficientes. Los programas tienden a concluir una vez que se termina la capacitación empresarial y no ofrecen un apoyo de seguimiento a los jóvenes empresarios cuando abren sus empresas. Vale decir que estos programas no asisten directamente a los jóvenes empresarios desfavorecidos a la hora de desarrollar sus empresas o ideas comerciales ni proporcionan la red de apoyo necesaria para transformar las ideas comerciales en empresas sostenibles. Asimismo, la mayoría de los programas de iniciativa empresarial existentes solamente se ofrecen en las capitales, que son inaccesibles para los jóvenes de las comunidades suburbanas y rurales.
- 1.18 **Débil capacidad institucional para implementar programas de calidad.** Las limitaciones en materia de oferta se ven exacerbadas por la escasa capacidad de las organizaciones e instituciones para instrumentar programas de iniciativa empresarial para los jóvenes. Asimismo, la mayoría de estos programas no tiene el enfoque integral

---

<sup>21</sup> Global Entrepreneurship Monitor. 2014. "Trinidad and Tobago 2014 Report".

<sup>22</sup> *Global Entrepreneurship Week* (GEW) es un ejemplo de un canal de coordinación existente. Este evento anual está diseñado para generar conciencia local en materia de iniciativa empresarial. Se realiza en los tres países, y BYBT y YBTT son los anfitriones nacionales, se extiende por el lapso de una semana e incluye la participación de especialistas en iniciativa empresarial, autoridades a cargo de la formulación de políticas, profesionales de la educación y políticos.

que los jóvenes necesitan<sup>23</sup>. A fin de brindar un apoyo eficaz y sostenible a los jóvenes empresarios, las instituciones y organizaciones deben ser capaces de identificar con exactitud las deficiencias que existen en las competencias y brindar un apoyo específico. Ello a menudo requiere de la colaboración entre los participantes y los proveedores de servicios, como práctica óptima y como forma de complementar las aptitudes y dar un mayor apoyo a los beneficiarios. Esta visión también se corrobora en el contexto de Jamaica y Barbados, tal como se desprende de los informes de Global Entrepreneurship Monitor correspondientes a 2014.

- 1.19 **Falta de acceso a financiamiento.** Por otra parte, debido a que muchos de estos jóvenes desfavorecidos carecen de redes de contactos, también carecen del apoyo y la orientación de mentores y, en consecuencia, afrontan dificultades para obtener crédito a través de canales no institucionales. Al mismo tiempo, dado que las instituciones financieras los consideran clientes de alto riesgo, no suelen otorgarles crédito y, cuando lo hacen, no suele ser en condiciones competitivas.
- 1.20 Los programas empresariales para jóvenes de BYBT, TTYBT y JYBT tienen experiencia en brindar conjuntos de servicios a jóvenes empresarios usando un modelo ampliable y específico para la juventud. Este modelo se perfeccionó y adaptó en un proyecto previamente financiado por el FOMIN, llamado Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Jóvenes Empresarios (documentos [BA-M1002](#) y [TT-M1004](#), respectivamente) de 2007 y 2011. Implementado por los Youth Business Trusts de Barbados y Trinidad y Tobago (Jamaica no era beneficiario de este proyecto), el programa superó sus metas, lo que incluye (i) 350 jóvenes empresarios recibieron orientación con mentores, financiamiento y capacitación empresarial; (ii) 400 gerentes, dirigentes empresariales y profesionales recibieron capacitación para actuar como mentores para los jóvenes empresarios y (iii) se crearon 590 empleos como consecuencia de las nuevas empresas dirigidas por jóvenes. En la evaluación final del proyecto se concluyó que este generó un cambio positivo entre los jóvenes empresarios a través de la creación de oportunidades económicas y la generación de ingresos.
- 1.21 A pesar de los avances logrados en el proyecto anterior, los Youth Business Trusts de Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago<sup>24</sup> son organizaciones muy pequeñas y, por ende, solamente tienen la capacidad de prestar servicios en persona y a una limitada cantidad de jóvenes. Por otra parte, cada fundación usa su propia metodología para llevar a cabo la capacitación en iniciativa empresarial y ofrecer el servicio de atención posterior, lo que hace que sea difícil reproducirlo y evaluarlo a escala regional. Como consecuencia, existen pocos mecanismos formales de coordinación entre los tres países. A fin de crecer, estas fundaciones tienen que (i) aumentar la cantidad de servicios que se ofrecen a los jóvenes empresarios creando alianzas que puedan ofrecer apoyo en ámbitos como financiamiento y capacitación; (ii) crear un programa de capacitación congruente; (iii) fortalecer su equipo técnico capacitando al personal para impartir cursos de capacitación y brindar orientación con mentores y servicios de atención posterior, como servicios de consultoría y comercialización y (iv) adoptar e implementar una plataforma de aprendizaje virtual para ampliar su alcance. BYBT también necesita adoptar un sistema de seguimiento para ayudar a seguir a los

---

<sup>23</sup> Arthur Lok Jack, análisis del ecosistema en Trinidad y Tobago, marzo de 2015.

<sup>24</sup> Los Youth Business Trusts también existen en Santa Lucía, Dominica y San Vicente y las Granadinas, pero no se incluyen como parte del proyecto. No obstante, se prevé que se beneficiarán mediante la mejora de los mecanismos de coordinación y el fortalecimiento del ecosistema empresarial.

empresarios en Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago y estratégicamente documentar los resultados de los formatos de capacitación presencial y virtual.

## **B. Beneficiarios del proyecto**

- 1.22 El proyecto beneficiará a 2.100 jóvenes de entre 18 y 30 años de edad (60% de sexo femenino y 40% de sexo masculino<sup>25</sup>). Se realizará una evaluación de las necesidades de cada participante del programa a fin de evaluar el tipo de apoyo requerido. Concretamente, el proyecto prevé las siguientes tareas: (i) brindar capacitación a 2.100 jóvenes; (ii) dar apoyo con un servicio de atención posterior a 935 jóvenes y (iii) otorgar financiamiento a 100 jóvenes.
- 1.23 A continuación se detallan los criterios de selección para los jóvenes empresarios: (i) tener entre 18 y 30 años de edad; (ii) tener una idea comercial o una empresa que haya estado en funcionamiento por un año o menos; (iii) haber completado (o estar completando) la enseñanza secundaria; (iv) saber leer y escribir y (v) estar desempleado o en riesgo de quedar desempleado. Los criterios de selección podrían variar levemente de un país a otro.
- 1.24 El alcance geográfico del proyecto varía por país. En Barbados, el proyecto abarcará a los jóvenes de toda la isla, en Trinidad y Tobago, el proyecto se concentrará exclusivamente en la isla de Trinidad, y en Jamaica comprenderá a los jóvenes de Kingston, St. Andrew, distritos orientales y partes de la zona central del país.
- 1.25 Los beneficiarios indirectos del presente proyecto incluirán a 5.040 miembros de las familias inmediatas (4 por familia) de los jóvenes que abrieron o fortalecieron sus empresas y 832 personas que se emplearán directamente en los puestos de trabajo creados por las empresas que se abrieron (1,2 por empresa).
- 1.26 **Participación de mujeres jóvenes:** El proyecto hace especial hincapié en abarcar a las jóvenes empresarias, de conformidad con el desglose actual por género de los programas de las fundaciones en cuestión. Se espera que en Barbados y Trinidad, por lo menos el 60% de los beneficiarios del proyecto sean mujeres. En estos países las mujeres jóvenes tienden a participar más activamente y por un lapso más prolongado en los programas de capacitación y mentorías. En Jamaica estas cifras se invierten: hay tasas de participación más elevadas en el caso de los varones jóvenes que en el caso de las mujeres (60% frente a 40%), lo que puede atribuirse en parte a que el país hace mayor hincapié en los programas de iniciativa empresarial centrados en la tecnología, que suelen atraer a hombres jóvenes. A fin de fomentar la participación femenina, JYBT recurrirá a las redes existentes de grupos de mujeres, como la Red de Mujeres Empresarias (*Women's Entrepreneurial Network*) y el Programa de Mujeres de Zonas Rurales de Jamaica (*Jamaican Rural Women's Program*).

## **C. Contribución al mandato del FOMIN, Marco de Acceso y estrategia del BID**

- 1.27 El proyecto contribuirá al mandato de reducción de la pobreza del FOMIN al brindar apoyo a los jóvenes pobres y de bajos ingresos en el desarrollo de sus empresas y al aumentar el acceso al empleo, además de crear un entorno favorable en los ámbitos donde se creen dichas empresas. Con este fin, fortalecerá las capacidades de los municipios que participen, generará asociaciones con entidades de los sectores público y privado que estén interesadas en el desarrollo de sus ámbitos de acción y empleará una plataforma de aprendizaje virtual para ampliar su alcance y cobertura nacional.

---

<sup>25</sup> En el caso de Jamaica se invierte el desglose por sexo, con una proporción de 60% de hombres y 40% de mujeres.



- 1.28 **Vínculo con la agenda.** El proyecto está en consonancia con la estrategia de innovación del FOMIN en el área de iniciativa empresarial de la agenda, ya que (i) desarrollará un modelo congruente para la iniciativa empresarial juvenil, aplicable a lo largo de la región del Caribe; (ii) adaptará una plataforma de aprendizaje virtual que permite que una mayor cantidad de jóvenes empresarios accedan a servicios de iniciativa empresarial y (iii) consolidará asociaciones para fomentar una red de apoyo más integral y cohesiva para los jóvenes empresarios.
- 1.29 El proyecto es parte del Programa de Empresariado para Jóvenes (operación ATN/ME-13932-RG), ejecutado por Youth Business International (YBI). Las experiencias y lecciones aprendidas de YBI provenientes de los 43 países miembros de su red se transferirán, según corresponda, a la organización ejecutora de cada país. Asimismo, se fomentará la creación de alianzas y el intercambio de conocimientos a través del centro regional para la iniciativa empresarial de jóvenes (ubicado en Bogotá, Colombia, que es parte esencial del programa regional).
- 1.30 El presente proyecto contribuirá a subsanar la deficiencia de la agenda en materia de conocimientos vinculada a las preguntas: ¿Qué modalidad de capacitación o combinación de modalidades son más eficaces para permitir que los jóvenes desfavorecidos creen o amplíen su propia empresa? ¿Hay una modalidad que sea más eficaz que otras para ciertos grupos de jóvenes (por ejemplo, capacitación virtual para los jóvenes menos desfavorecidos)? ¿Qué efecto tiene la orientación con mentores sobre la sostenibilidad de la empresa? ¿Cuáles son las prácticas óptimas para armonizar los programas de estudio en los diferentes contextos nacionales? ¿Cuáles son los factores clave para lograr alianzas sostenibles en los países?
- 1.31 La agenda de conocimiento del Programa de Empresariado para Jóvenes, de escala regional, está en vías de elaboración, y se ha contratado a un especialista en gestión del conocimiento para organizar mejor las actividades de este ámbito. El proyecto en el Caribe contribuirá a esta agenda con el desarrollo de productos de conocimiento que permitirán determinar cuál de los tres enfoques del modelo (presencial, híbrido o virtual) resultó más eficaz.
- 1.32 **Colaboración con el Grupo del BID y otros socios.** El presente proyecto representará oportunidades para el FOMIN y el Grupo del BID a través de sus vínculos con diversos socios estratégicos que brindarán capacitación, mentoría, asesoría y financiamiento inicial, entre otras formas de apoyo: (i) formación de alianzas formales e informales con diversos organismos de gobierno en cada uno de los países beneficiarios. En Barbados, el proyecto se implementará en estrecha coordinación con Youth Entrepreneurship Scheme del Ministerio de Cultura, Deportes y Juventud, así como con el Ministerio de Industria y Comercio, en el cual BYBT es miembro del comité coordinador que tiene a su cargo revisar la legislación sobre el desarrollo de la MIPYME, que incluye una política sobre iniciativa empresarial (e incluye la mención de la iniciativa empresarial para los jóvenes). De manera similar, el proyecto trabajará con los correspondientes ministerios de Jamaica y Trinidad y Tobago, incluido el Ministerio de Juventud y Cultura (Jamaica), el Ministerio de Deportes y Asuntos Juveniles (Trinidad y Tobago) y el Ministerio de Planificación y Desarrollo (Trinidad y Tobago). En particular, se emplearán asesores de jóvenes (parte de los ministerios dedicados a la juventud) para identificar y llegar a los jóvenes desfavorecidos de las comunidades de bajos ingresos de cada país; (ii) las universidades e instituciones educativas brindarán capacitación a los jóvenes e investigación y desarrollo para los productos de los empresarios; (iii) en Jamaica, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) brindará apoyo técnico en zonas rurales con jóvenes interesados en

desarrollar empresas basadas en la agricultura; (iv) las organizaciones de servicios empresariales colaborarán para desarrollar y brindar apoyo con servicios de atención posterior a los jóvenes, concretamente capacitación especializada (comercialización, diseño, desarrollo de cadenas productivas, etc.).

- 1.33 En Jamaica, concretamente, el presente proyecto se coordinará con el de Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (NEO Jamaica, operación JA-M1036), aprobado en noviembre de 2015 por el Comité de Donantes del FOMIN. NEO Jamaica busca aumentar las oportunidades de empleo de jóvenes jamaicanos pobres, vulnerables y de bajos ingresos que tengan entre 17 y 29 años mejorando la calidad y la pertinencia de los programas de capacitación y los sistemas de empleo para la juventud vulnerable de Jamaica. Los esfuerzos de coordinación se centrarán en las zonas de intervención que se solapan entre los dos proyectos, a saber, Kingston, St. Andrew y los distritos orientales.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El impacto previsto de este proyecto es un aumento en la cantidad de empresas exitosas y sostenibles pertenecientes a jóvenes de bajos ingresos en el Caribe. El resultado previsto es crear y fortalecer las empresas de los jóvenes a través de la creación de un modelo congruente de capacitación en iniciativa empresarial y apoyo con servicio de atención posterior para la región del Caribe. El proyecto contribuirá al crecimiento del pujante ecosistema empresarial al fortalecer la capacidad y los mecanismos de coordinación de las fundaciones. Si bien Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago son los principales países a los que este proyecto busca atender, el ecosistema empresarial regional del Caribe en su conjunto se beneficiará a través de la mejora en la coordinación y colaboración entre las instituciones de iniciativa empresarial destinadas a los jóvenes de la región, así como del desarrollo de herramientas estandarizadas de iniciativa empresarial para los jóvenes y materiales aplicables a toda la región.

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

- 2.2 El proyecto fortalecerá la capacidad institucional de cada una de las fundaciones participantes para alinear el programa de estudios, mejorar los procesos internos y fortalecer el aprendizaje de la organización, a fin de contribuir a garantizar la uniformidad y calidad de la capacitación en iniciativa empresarial para los jóvenes en los países. Este proceso se logrará en alianza con Cuso International<sup>26</sup>, una organización

---

<sup>26</sup> Cuso International tiene muchos años de experiencia en la región del Caribe, y ha trabajado con muchos socios locales en Guyana, Jamaica y el Caribe Oriental en el diseño e implementación de programas innovadores y sostenibles para jóvenes. En la región, la labor de los voluntarios de Cuso International varía desde la labor con los gobiernos nacionales sobre el empleo juvenil y las políticas de inclusión hasta la capacitación en iniciativa empresarial para los jóvenes. Los voluntarios que se destinan al Caribe son especialistas en sus respectivos campos de trabajo, con una trayectoria en ámbitos que incluyen profesionales en la formulación de políticas, especialistas en investigación (por ejemplo, cadenas de valor, empleo, iniciativa empresarial, etc.), asesores en desarrollo empresarial, especialistas en comercialización y comunicación, profesionales de finanzas, asesores en la formulación de programas en destrezas de capacitación técnica y profesional, inclusión social y de género, profesionales de seguimiento y evaluación y asesores de desarrollo organizacional. Para este proyecto, Cuso International, en estrecha coordinación con BYBT, seleccionará a un especialista en gestión organizacional (voluntario radicado en Barbados) para armonizar los programas de estudio, mejorar los procesos internos y fortalecer el aprendizaje de la organización. Además, se destinará a un voluntario que trabajará medio tiempo en Jamaica para ayudar a mejorar la capacidad institucional de JYBT, que es la fundación más nueva y requiere de apoyo adicional, especialmente en lo que se vincula a los sistemas de seguimiento y evaluación.

de desarrollo internacional que despliega voluntarios sumamente capacitados para desarrollar en los jóvenes las destrezas comerciales y empresariales necesarias para que puedan sustentarse por sus propios medios. Cuso International mantiene una amplia red de profesionales sumamente capacitados y experimentados en los ámbitos de iniciativa empresarial y empoderamiento, con varios proyectos de gran impacto ejecutados en la región de los Andes, el Caribe y África.

### Modelo de apoyo a la iniciativa empresarial de los jóvenes



- 2.3 El **modelo de apoyo a la iniciativa empresarial de los jóvenes** adopta un enfoque tripartito (véase el diagrama anterior) que brinda apoyo a los empresarios a través de (i) **Capacitación**; (ii) **apoyo financiero** y (iii) **mentorías y servicio de atención posterior**. Las sesiones de **capacitación**, que abarcan destrezas empresariales y prácticas, se impartirán en dos modalidades: presencial y virtual. Actualmente BYBT está ensayando en modalidad piloto una plataforma de aprendizaje virtual que utiliza [WizIQ](#), que permite que los facilitadores se vinculen con los estudiantes a través de una comunicación en tiempo real con audio y video. Esta intervención permitirá que la plataforma de aprendizaje virtual llegue a una mayor cantidad de jóvenes en cada uno de los tres países beneficiarios. Las fundaciones participantes ofrecerán **apoyo financiero** en la forma de préstamos a un grupo específico de jóvenes, que se podrá usar para afrontar los costos iniciales de las empresas que se creen o para la ampliación comercial (de empresas existentes). El proyecto se basará en la metodología existente de trabajo con mentorías al desarrollar un conjunto complementario e integrado de servicios empresariales especializados de **atención posterior**, luego de completarse las instancias de capacitación.
- 2.4 **Selección y evaluación de necesidades.** El proyecto aumentará la difusión existente a los jóvenes empresarios a través de mecanismos variados que incluyen la extensión basada en la comunidad y en las redes sociales a través de llamados nacionales destinados a los beneficiarios específicos. Las diferentes fundaciones también identificarán a los beneficiarios en colaboración con las organizaciones de apoyo empresarial local, organizaciones comunitarias, consejos de jóvenes (parte de los ministerios nacionales dedicados a la juventud) y ONG. Los criterios para seleccionar a los beneficiarios se basarán en los criterios de selección específicos que se formularon para cada país (véase el párrafo 1.24). Una vez que se seleccionen, las fundaciones

llevarán a cabo una evaluación de las necesidades de cada participante para determinar el tipo y nivel de asistencia que se necesita. La evaluación de necesidades toma en cuenta si los jóvenes tienen un plan de negocios o una empresa existente y, en virtud de ello, los direcciona a la capacitación correspondiente.

- 2.5 **Capacitación.** Sobre la base del resultado de la evaluación inicial de las necesidades, cada joven será recomendado para capacitación, sobre la base de cinco módulos clave: competencias empresariales prácticas, planificación financiera y planificación empresarial, análisis de la idea comercial, desarrollo del plan de negocios y presentación de dicho plan. La capacitación se impartirá en dos modalidades: presencial y virtual. Se prevé que el 60% de la capacitación se realizará en línea y el 40%, en persona. Actualmente BYBT está ensayando en modalidad piloto una plataforma de aprendizaje virtual que utiliza [WizIQ](#), que permite que los facilitadores se vinculen con los estudiantes a través de una comunicación en tiempo real con audio y video. Esta intervención permitirá que la plataforma de aprendizaje virtual llegue a una mayor cantidad de jóvenes en cada uno de los tres países beneficiarios.
- 2.6 **Financiamiento.** Se otorgarán préstamos para los jóvenes que cumplan con los siguientes criterios: (i) tengan una idea comercial viable; (ii) hayan completado un plan de negocios y (iii) hayan recibido la aprobación del panel que concede los préstamos. Los jóvenes que reciban préstamos deberán participar en la modalidad de mentoría y atención posterior. Las fundaciones otorgan préstamos sin garantía, a tasas de interés comparativas: 12% en Barbados, 9% en Trinidad y 10% en Jamaica, por año y en base a un saldo decreciente. Los préstamos se repagan por medio de cuotas mensuales, con un máximo de 48 meses en Trinidad y 60 meses en Barbados y Jamaica. Cada país tiene sus límites máximos accesibles a los empresarios. En Trinidad y Jamaica es de alrededor de US\$5.000 y en Barbados es de aproximadamente US\$12.500. Se contemplan moratorias de hasta tres meses.
- 2.7 **Mentoría y apoyo mediante el servicio de atención posterior:**

**Mentoría:** La mentoría empresarial es el servicio de atención posterior con más demanda prestado. Los mentores son especialistas en el sector empresarial que apoyan, motivan y orientan a los jóvenes empresarios para analizar oportunidades de negocios e identificar potenciales áreas de crecimiento. Los mentores pueden abarcar desde propietarios de empresas a empresarios experimentados, o líderes de la comunidad, el sector privado, grupos cívicos u organizaciones profesionales que hayan indicado su disposición a brindar apoyo a empresarios jóvenes al compartir sus conocimientos y experiencia. Se entrevista a los mentores y se seleccionan en función de su actitud, carácter, competencia profesional, experiencia, capacidad de comunicación, habilidades interpersonales, y luego se los capacita. Las fortalezas y debilidades de los mentores se evalúan y se equiparan con las necesidades de los empresarios jóvenes interesados. Los mentores se asignan a jóvenes empresarios por un mínimo de seis meses a un máximo de cinco años, y deben reunirse con estos empresarios al menos dos horas al mes. Las reuniones pueden ser presenciales, virtuales o telefónicas. Los mentores deben presentar informes mensuales a las fundaciones para efectuar el seguimiento del avance de la relación y se efectuarán revisiones/clínicas trimestrales para recibir los comentarios de los jóvenes asesorados por los mentores.

**Servicio de atención posterior:** Los jóvenes tendrán acceso a un conjunto complementario de servicios especializados de asesoría empresarial de atención posterior que se diseñarán e implementarán en las tres fundaciones del proyecto. Los

servicios de atención posterior se prestarán en ámbitos como la investigación de mercado, el diseño y el empaquetado, desarrollo de marcas, fomento de las ventas, creación de redes de contactos, asesoramiento y otro tipo de apoyo empresarial especializado que sea pertinente. Las fundaciones también ofrecerán recomendaciones a otros organismos públicos y privados que presten servicios a los jóvenes que procuren asistencia más allá del alcance de los servicios que ofrecen.

### C. Componentes

#### **Componente I: Colaboración institucional, armonización y aprendizaje (FOMIN: US\$249.600; contrapartida: US\$616.525)**

- 2.8 El objetivo de este componente es desarrollar una red sostenible de diferentes instituciones interesadas en asociarse para fomentar el desarrollo de los jóvenes empresarios. En primera instancia, ello implica identificar y desarrollar las alianzas estratégicas que sean esenciales para la promoción de un ecosistema empresarial cohesivo y de apoyo. En paralelo, el proyecto definirá las herramientas y estructuras necesarias para fortalecer las habilidades y la capacidad de los Youth Business Trusts con el fin de desarrollar un programa regional eficaz para los jóvenes empresarios. Este proceso requiere el diseño de nuevos materiales. En primer lugar, se armonizará el programa de capacitación en los tres países y se brindará la consiguiente capacitación al personal. En segundo lugar, se redactarán guías de recursos empresariales que destaquen a los actores en el panorama empresarial del Caribe, el apoyo que ofrecen y su mercado objetivo. Por último, también se realizarán estudios de mercado para que cada país identifique a los sectores prioritarios que exhiban el mayor potencial para que los jóvenes empresarios abran empresas sostenibles. Los análisis permitirán que los jóvenes tomen decisiones debidamente fundamentadas sobre el sector en el que desean incursionar.
- 2.9 Los resultados de las actividades anteriormente mencionadas incluyen (i) creación de 27 alianzas estratégicas; (ii) redacción de tres guías de servicios empresariales; (iii) capacitación de nueve empleados en el nuevo programa de estudios y metodologías; (iv) capacitación de nueve empleados; (v) creación de un programa de estudios congruente; (vi) realización de tres estudios de mercado y (vii) adaptación de una plataforma virtual<sup>27</sup>.

#### **Componente II: Servicios empresariales para jóvenes empresarios (FOMIN: US\$152.913; contrapartida: US\$651.200)**

- 2.10 El objetivo de este componente es brindar capacitación y otorgar financiamiento a los beneficiarios empleando el programa de estudios congruente. La capacitación se impartirá en dos modalidades: presencial (40%) y virtual (60%). La capacitación presencial se realizará internamente (en las instalaciones de los Youth Business Trusts) y en las comunidades en instalaciones que facilitarán las propias comunidades. La capacitación comunitaria está esencialmente dirigida a los nuevos empresarios de diversas comunidades rurales, mientras que la capacitación interna está destinada a los empresarios existentes. La capacitación se adaptará a las necesidades de los jóvenes de manera individual a través de una evaluación inicial de su capacidad, habilidades y competencias. La plataforma de aprendizaje virtual se implementará de modo que

---

<sup>27</sup> A fin de evitar demoras en la creación de una plataforma virtual, BYBT empleará una plataforma de aprendizaje preexistente ([WizIQ](#)). Esta plataforma ofrece una mayor participación de estudiantes a través de una comunicación en tiempo real con audio y video, conversaciones en línea a través de mensajes de texto y pizarras interactivas avanzadas.

llegue a un público más amplio y a un costo más reducido por estudiante. La plataforma virtual está destinada a los jóvenes que no pueden concurrir personalmente a las instancias de capacitación debido a la distancia, cuestiones de horario o a que tienen menores a su cargo. La plataforma virtual aumentará el alcance del programa y aumentará la cantidad de jóvenes empresarios a los que se prestan servicios.

- 2.11 Al completar la capacitación, se seleccionará a un determinado grupo de jóvenes que serán los beneficiarios de los préstamos de las fundaciones para abrir o ampliar empresas. Las fundaciones han demostrado su capacidad para gestionar mecanismos de crédito, además de manejar carteras de préstamo en una escala muy pequeña. A fin de continuar fortaleciendo esta capacidad, se realizará una sesión de capacitación de cinco días para las administradoras de carteras con Fundación Paraguaya<sup>28</sup>, red que es miembro de YBI y posee amplia experiencia en la gestión del crédito y la administración de carteras.
- 2.12 Los principales resultados que este componente procura alcanzar son los siguientes: (i) 5.000 jóvenes se enteran de la existencia de los Youth Business Trusts; (ii) 2.100 jóvenes reciben capacitación; (iii) 100 jóvenes reciben apoyo financiero y (iv) 32 instructores reciben capacitación. Solamente se certificará a los jóvenes que hayan registrado un nivel de asistencia del 75% y hayan completado el plan de negocios. Al completar la capacitación, los jóvenes tendrán acceso al servicio de mentoría general que se ofrece como parte del conjunto de servicios de atención posterior.

**Componente III: Mentoría y servicio de atención posterior para jóvenes empresarios (FOMIN: US\$199.980; contrapartida: US\$582.700)**

- 2.13 El objetivo de este componente es desarrollar la capacidad empresarial de los jóvenes a través de apoyo mediante un servicio de atención posterior. Dichos servicios de atención posterior se prestan para ayudar a que los jóvenes desarrollen sus ideas comerciales o fortalezcan sus empresas a través de un programa integral que incluye mentoría empresarial y consultorías personalizadas en asuntos empresariales, jurídicos o vinculados al diseño. En el párrafo 2.8 figura más información sobre el conjunto de servicios que se prestan.
- 2.14 Se pondrá a disposición de los jóvenes un servicio de mentoría al concluir el programa de capacitación. Asimismo, los jóvenes que reciban un préstamo deberán participar en el programa de mentores. Una vez que se asigne un mentor a cada joven, dicho mentor evaluará la empresa y las competencias empresariales del joven al que asesora para identificar áreas susceptibles de mejora. Luego, el mentor y el joven asesorado trabajarán juntos para fortalecer esas áreas. En caso de que un mentor o el joven asesorado consideren que se necesita asistencia adicional en áreas especializadas, el joven asesorado podrá solicitar acceder a dichos servicios a través del programa de atención posterior (los servicios especializados pueden ser de comercialización, jurídicos, contables, de diseño, etc.). En el caso de que las fundaciones no ofrezcan en sus instalaciones el servicio solicitado, remitirán al joven a una institución afiliada.
- 2.15 Como consecuencia de este componente, el proyecto (i) prestará servicios de mentoría a 935 jóvenes y (ii) capacitará a 230 mentores.

---

<sup>28</sup> Fundación Paraguaya es el organismo ejecutor del proyecto Programa de Empresariado para Jóvenes en Paraguay (operación [PR-M1035](#)), aprobado por el Comité de Donantes el 4 de septiembre de 2015.

**Componente IV: Conocimiento y comunicación estratégica (FOMIN: US\$63.600; contrapartida: US\$17.700).**

- 2.16 El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y difundir los resultados y las lecciones aprendidas del proyecto respecto de un modelo innovador y sostenible de iniciativa empresarial para los jóvenes que pueda reproducirse y ampliarse.
- 2.17 Se han seleccionado los siguientes destinatarios para comunicar las conclusiones del proyecto e intercambiar las prácticas óptimas generadas por el proyecto:
- (i) Organizaciones no gubernamentales (ONG) del Caribe, organizaciones de la red YBI y el Programa de Empresariado para Jóvenes del FOMIN, a fin de mejorar la metodología de intervención e implementar modelos innovadores para generar programas de iniciativa empresarial para los jóvenes con mayor impacto y alcance;
  - (ii) Autoridades gubernamentales, como los ministerios asociados a la iniciativa empresarial, el desarrollo de los jóvenes, las MIPYME y los sectores de finanzas, desarrollo social y trabajo; organizaciones que estén interesadas en apoyar o ejecutar programas de iniciativa empresarial para los jóvenes de manera coordinada.
  - (iii) Compañías del sector privado (incluidas las instituciones financieras) interesadas en apoyar proyectos para fomentar la iniciativa empresarial de los jóvenes y que cuenten con una red de proveedores locales capaces de atender las necesidades de las empresas de bienes y servicios.
  - (iv) Instituciones educativas (institutos de formación profesional, escuelas, centros de capacitación), a fin de sensibilizar a los jóvenes, desde una edad temprana sobre la iniciativa empresarial como oportunidad de desarrollo profesional. Los principales canales para llegar a estos destinatarios serán talleres, reuniones presenciales, encuentros especializados y materiales impresos. Este enfoque se pondrá en práctica mediante la contratación de especialistas en comunicación y difusión.
- 2.18 A fin de satisfacer los requisitos de conocimiento de estos destinatarios, se crearán los siguientes productos de conocimiento: (i) seis estudios de caso (dos por país) que documenten la experiencia del proyecto, con hincapié en los diversos métodos de intervención empleados, los resultados y las principales lecciones aprendidas (los temas de los estudios de caso podrían incluir, entre otros, la selección y capacitación de mentores, cómo mantener la participación de los jóvenes que reciben asesoramiento y la coordinación de servicios empresariales especializados [vale decir, servicios de atención posterior]); (ii) intercambios de conocimientos entre los Youth Business Trusts de Barbados, Jamaica, y Trinidad y Tobago; (iii) encuentros realizados con autoridades gubernamentales, compañías privadas y organizaciones de la sociedad civil para presentar los resultados y las lecciones aprendidas del proyecto y (iv) instalación e instrumentación de un sistema de gestión operativa en Jamaica<sup>29</sup>.
- 2.19 Los productos de conocimiento que se generarán como consecuencia del proyecto contribuirán a los objetivos del programa marco, el Programa de Empresariado para Jóvenes (operación RG-M1240), ya que ayudarán a efectuar un análisis comparativo a escala macro de las experiencias, los resultados y las lecciones aprendidas de los

---

<sup>29</sup> Como consecuencia de proyectos anteriores, ya se ha instalado e instrumentado el sistema de gestión operativa en Barbados y Trinidad y Tobago.

proyectos que se implementaron con arreglo al programa en diversos países. También serán un aporte clave para el desarrollo de productos de conocimiento a nivel del programa. En el párrafo 1.31 figuran las preguntas que se proponen para la evaluación.

- 2.20 El mensaje que se prevé transmitir a través de los productos de conocimiento anteriormente mencionados y su difusión es que los jóvenes de bajos ingresos son capaces de contribuir al desarrollo económico del Caribe. Se prevé instrumentar nuevos programas centrados en los jóvenes dentro de los programas de responsabilidad social empresarial y en la formulación de nuevas políticas en los ámbitos locales y nacionales del gobierno. Asimismo, se prevé que el modelo desarrollado por Youth Business Trusts tenga un efecto de demostración para otras organizaciones del Caribe.

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

- 2.21 La Unidad Ejecutora del Proyecto será una unidad del organismo ejecutor en Barbados y estará conformada por un coordinador regional del programa a tiempo completo, un especialista financiero y administrativo y un especialista en armonización de procesos y programas de estudio. Se formará un consejo ejecutivo para supervisar al personal ejecutivo de BYBT, con el fin de brindar supervisión y asegurar el cumplimiento de la estructura de gobernanza y las disposiciones fiduciarias y operativas de BYBT. Ello abarcará los compromisos contractuales ante el FOMIN y otros donantes multilaterales.
- 2.22 Asimismo, se constituirá un comité coordinador integrado por los gerentes de los programas empresariales para jóvenes en Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago, con el fin de orientar a la Unidad Ejecutora del Proyecto. Sus miembros, que no podrán ser menos de tres, darán apoyo de asesoría, contactos, visibilidad y respaldo durante el proyecto y asistirán en la tarea de fomentarlo. Su asesoramiento se centrará en los asuntos vinculados a la política general, estrategia, financiamiento y aprendizaje institucional. Se prevé que el consejo regional celebrará dos reuniones por año.

#### **E. Sostenibilidad**

- 2.23 Este proyecto procura desarrollar un nuevo modelo de trabajo que sea sostenible a largo plazo. Los costos de desarrollarlo son fundamentalmente costos de inversión, pero los costos de mantenimiento a largo plazo serán inferiores a los que actualmente afronta la organización. El desarrollo de la red de capacitación y apoyo y su contenido en el transcurso de esos tres años le permitirán a la organización adquirir una estructura que luego podrá aprovechar. Este proceso implicará fundamentalmente costos en recursos humanos y comercialización para continuar apoyando a los beneficiarios más allá del fin del proyecto, a diferencia de los costos de infraestructura. Se llevará a cabo una serie de acciones para lograr que el servicio sea sostenible, fundamentalmente a través de alianzas con compañías locales y a través de programas de responsabilidad social empresarial.
- 2.24 La sostenibilidad del proyecto después de tres años de ejecución se fortalecerá a través de la creación de alianzas estratégicas en los sectores público, privado y de la sociedad civil.

#### **F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones sobre el diseño del proyecto**

- 2.25 **Apoyo institucional.** Si bien BYBT tiene experiencia en la ejecución de proyectos regionales anteriores, no deja de ser una pequeña ONG. En el proyecto **Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Jóvenes Empresarios** (operación BA-M1002), el puesto del coordinador regional lo ocupó el director ejecutivo de BYBT, lo que creó



limitaciones con respecto a los compromisos frente a las responsabilidades del proyecto y BYBT. Por lo tanto, para este proyecto se contratará a un coordinador regional de dedicación exclusiva que trabajará a tiempo completo, a fin de asegurar que las fundaciones reciban el apoyo necesario y que el proyecto avance conforme a lo previsto en cuanto a la consecución de sus objetivos.

- 2.26 **Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones.** Habida cuenta de la experiencia del FOMIN en el proyecto regional denominado Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral de Jóvenes (documento [MIF/AT-1107](#)) en alianza con Microsoft, en el que se emplea una plataforma para la ejecución del proyecto, ya se han iniciado consultas para encontrar una plataforma eficaz y fácil de usar para la Unidad Ejecutora del Proyecto y los jóvenes empresarios. Se ha seleccionado la plataforma WizIQ, que actualmente se está ensayando en modalidad piloto y discutiendo con un grupo de jóvenes para corregir los defectos y adaptarla para asegurar que el proyecto no experimente demoras en la ejecución. Asimismo, los Youth Business Trusts han estado poniendo a prueba preliminarmente un modelo de aprendizaje virtual desde julio de 2014 con el apoyo de integrantes de la red YBI de Canadá y Brasil. El objetivo es generar un aprendizaje virtual útil y sesiones híbridas sobre diversos temas para ejecutar el proyecto propuesto.

#### **G. Adicionalidad del FOMIN.**

- 2.27 **Adicionalidad no financiera.** El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en la ejecución de los proyectos de iniciativa empresarial para jóvenes y de emplear las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como una herramienta para ampliar el alcance del proyecto a los jóvenes que viven en zonas que de otra manera resultarían inaccesibles para el proyecto. Por otra parte, dado que el proyecto es parte del Programa de Empresariado para Jóvenes (operación RG-M1240) ejecutado por YBI, se beneficiará de los servicios, conocimientos, alianzas y prácticas óptimas que se generen a través de este programa. El FOMIN es un socio clave en el crecimiento institucional de los programas empresariales para jóvenes, ya que brinda la oportunidad de crear mayores vínculos con entidades públicas y privadas.
- 2.28 **Adicionalidad financiera.** Los Youth Business Trusts han recibido apoyo del FOMIN en el pasado, lo que contribuyó a fortalecer la capacidad institucional y apuntalar a los jóvenes empresarios. En el caso del presente proyecto, el apoyo financiero es crucial para el desarrollo y la armonización de la capacitación y el apoyo empresarial a los jóvenes. Hay pocas organizaciones como el FOMIN que procuren crear capacidad instalada en las organizaciones; la mayoría procura, en vez de ello, financiar actividades más específicas.

#### **H. Resultado del proyecto**

- 2.29 El resultado del proyecto será la generación de un modelo de capacitación y prestación de servicios de apoyo empresarial a jóvenes empresarios a través de una plataforma de aprendizaje virtual con herramientas diseñadas específicamente para las necesidades de este público objetivo.
- 2.30 Se prevé que se crearán o se fortalecerán 1.260 empresas dirigidas por jóvenes a través del uso de un modelo de capacitación que se aplica tanto en forma presencial como virtual. Por ende, se prevé que 378 jóvenes crearán nuevas empresas, 882 fortalecerán las empresas existentes, 1.890 jóvenes incrementarán sus competencias empresariales y 1.470 mejorarán sus destrezas prácticas. Estas

herramientas contribuirán a potenciar a los jóvenes y darles acceso a las herramientas técnicas y personales que les ayudarán en su desarrollo personal y profesional.

- 2.31 Asimismo, el proyecto también contribuirá a promover la agenda de conocimiento del Programa de Empresariado para Jóvenes, de alcance regional, a través del desarrollo y la implementación de un programa de estudio y de productos de conocimiento específicamente diseñados para el contexto del Caribe y a través de la adaptación de una plataforma de aprendizaje virtual para aumentar el alcance de los proyectos a los jóvenes que viven en áreas que no cuentan con capacitación presencial.

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

- 2.32 El impacto de este proyecto será un aumento en la cantidad de empresas exitosas y sostenibles dirigidas por jóvenes de bajos ingresos en el Caribe. Los impactos previstos abarcan (i) 693 empresas sostenibles continúan en funcionamiento 12 meses después de haberse concluido el proyecto; (ii) se crean 832 empleos en las zonas de bajos ingresos (1,2 por empresa sostenible); (iii) 624 empresas aumentan sus ventas en un 8% anual.
- 2.33 Los resultados del proyecto se documentarán a fin de generar pruebas y sensibilizar sobre la importancia de prestar servicios a este perfil de beneficiarios, además de los beneficios económicos que se pueden lograr con este tipo de intervenciones.

#### **J. Impacto sistémico**

- 2.34 El proyecto contribuirá a un cambio sistémico al sentar las bases para un ecosistema cohesivo que promueva el desarrollo de la iniciativa empresarial entre los jóvenes. En virtud de la participación de socios estratégicos de los sectores público y privado, se prevé que el proyecto logrará un impacto a largo plazo a través de acciones conjuntas que se derivarán de las alianzas y de la coordinación generada por el proyecto. Por tanto, el objetivo será generar modelos sostenibles y escalables basados en la metodología transferida por los Youth Business Trusts.

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

- 3.1 **Valor de referencia.** BYBT establecerá el valor de referencia empleando la cantidad de beneficiarios a los que prestó servicios en los dos años anteriores. Se recabará un conjunto de variables para los valores de referencia, incluidos datos personales, nivel de educación, estado actual e ingresos, acceso a financiamiento, idea comercial, actividad empresarial, estado de la idea comercial, capital para invertir, consideraciones vinculadas al entorno familiar, motivación para la iniciativa empresarial, etc.
- 3.2 **Seguimiento.** El sistema de evaluación y seguimiento se diseñará al inicio del proyecto, sobre la base del sistema (de gestión operativa) Salesforce y con apoyo de YBI. Durante el proyecto se efectuará el seguimiento de los procesos y resultados a nivel del proyecto en su conjunto y con respecto a los jóvenes en particular. Además, se efectuará un seguimiento de las condiciones del contexto. El sistema usará herramientas como registros de actividades o actas, entrevistas con partes interesadas y beneficiarios, observación directa, encuestas y listas de asistentes. Las personas encargadas de efectuar el seguimiento y las evaluaciones realizarán visitas de campo para entrevistar a las organizaciones y los jóvenes empresarios. Se emplearán encuestas y grupos de discusión en cada etapa del proyecto y a lo largo de los tres años.

- 3.3 **Evaluaciones.** Se realizarán dos evaluaciones: una evaluación intermedia y una evaluación final. La evaluación intermedia se realizará una vez que se haya desembolsado el 50% del aporte o cuando haya transcurrido la mitad del período de ejecución, lo que ocurra primero. El BID empleará recursos del aporte para encargar ambas evaluaciones. Un consultor o una empresa consultora independiente determinarán la metodología idónea que se usará, sujeto a la aprobación del FOMIN. Las evaluaciones se coordinarán con el Programa de Empresariado para Jóvenes, ya que, en virtud de su alcance regional, recabará información sobre la eficacia del enfoque regional del programa.
- 3.4 **Taller de cierre.** Hacia el fin del proyecto, BYBT organizará un taller de cierre para evaluar los resultados que se lograron con otras partes interesadas, determinar las tareas adicionales para asegurar la sostenibilidad de las acciones que se iniciaron en el marco del proyecto e identificar y difundir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.908.825, de los cuales el FOMIN aportará US\$1.000.000 (34%) y la contrapartida aportará US\$1.908.825 (66%). El período de ejecución del programa será de 36 meses, con un período de desembolso de 42 meses.

	FOMIN (US\$)	Contrapartida (US\$)	Total (US\$)
<b>Componentes del proyecto</b>			
Componente I. Colaboración institucional, armonización y aprendizaje	249.600	616.525	866.125
Componente II. Servicios empresariales para jóvenes empresarios	152.916	651.200	804.116
Componente III. Mentoría y servicios de atención posterior para jóvenes empresarios	199.980	582.700	782.680
Componente IV. Conocimiento y comunicación estratégica	63.600	17.700	81.300
<b>Unidad ejecutora</b>	<b>195.100</b>	<b>40.700</b>	<b>235.800</b>
<b>Subtotal</b>	<b>861.196</b>	<b>1.908.825</b>	<b>2.770.021</b>
Auditoría externa y fortalecimiento institucional	40.000	-	40.000
Evaluaciones intermedia y final	60.000	-	60.000
Imprevistos	38.804	-	38.804
<b>Total general</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.908.825</b>	<b>2.908.825</b>
<i>Porcentaje de financiamiento</i>	<i>34%</i>	<i>66%</i>	<i>100%</i>

#### V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 El principal organismo ejecutor es Barbados Youth Business Trust (BYBT) y será responsable del proyecto desde el punto de vista operativo, financiero y administrativo. Se eligió a BYBT como organismo ejecutor en virtud de que posee la más larga trayectoria de la región y el mayor nivel de capacidad instalada. Jamaica Youth Business Trust (JYBT) y Youth Business Trinidad and Tobago (YBTT) firmarán subacuerdos con BYBT y serán responsables desde el punto de vista operacional y financiero ante BYBT por el logro de los resultados del proyecto que se hayan acordado

para Jamaica y Trinidad y Tobago, respectivamente. Cada una de las fundaciones (BYBT, JYBT y YBTT) ejecutará el proyecto en sus respectivos países. Esta separación permitirá tener flexibilidad al permitirle a cada proyecto hacer hincapié en los diferentes componentes y actividades que se incluirán en el programa general, con lo cual se les permitirá tomar en cuenta sus respectivas diferencias. El mecanismo de ejecución propuesto también permitirá una mayor flexibilidad en términos de la instrumentación, pero también se beneficiará de ciertas economías de escala y del intercambio de las lecciones aprendidas y prácticas óptimas de los países que participen.

- 5.2 **Barbados Youth Business Trust (BYBT)** es una organización de caridad sin fines de lucro constituida para el desarrollo de los jóvenes y centrada en la iniciativa empresarial. BYBT fue fundada en 1996 por un grupo de empresarios sociales con el fin de mejorar las condiciones sociales y económicas de los jóvenes desfavorecidos de entre 18 y 35 años de edad. La visión de la organización es ser mundialmente reconocida por las prácticas óptimas en los programas de iniciativa empresarial para jóvenes y su misión es brindar a los jóvenes desfavorecidos programas dinámicos centrados en la mentoría empresarial, préstamos para nuevas empresas y desarrollo de competencias empresariales. BYBT ofrece un conjunto integrado de servicios de mentoría empresarial, préstamos y financiamiento no reembolsable para nuevas empresas, además de otros servicios de respaldo para el desarrollo de los jóvenes en Barbados. BYBT es no solo miembro fundador de la red YBI, sino que también es un centro de excelencia dentro de la red YBI. Además fue el organismo ejecutor del proyecto del FOMIN Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Jóvenes Empresarios (operación BA-M1002), de alcance regional y aprobado por el Comité de Donantes el 15 de noviembre de 2006. BYBT ha asistido a Youth Business Trusts en Trinidad y Tobago, Guyana, Belize, Santa Lucía, San Vicente y Dominica para dar inicio a sus operaciones a través de la capacitación a gerentes, mentores de empresas y jóvenes empresarios. Asimismo, BYBT es un centro de evaluación que cuenta con la aprobación del consejo de formación y capacitación técnica y profesional y, por ende, puede evaluar y emitir la certificación *Caribbean Vocational Qualification (CVQ)* de aptitudes profesionales, que es un reconocimiento aprobado por la CARICOM respecto de un conjunto de competencias en prácticas laborales básicas de diversos ámbitos ocupacionales.
- 5.3 BYBT creará una unidad ejecutora de proyecto y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y la administración de sus recursos con eficacia y eficiencia. BYBT también será responsable de presentar los informes de situación sobre la ejecución del proyecto. En el Anexo VII se detallan la estructura de la Unidad Ejecutora del Proyecto y los requisitos para los informes de situación.
- 5.4 **Adquisiciones y contrataciones.** Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor se ceñirá a las correspondientes políticas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9). En virtud de que el [diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor](#) generó una clasificación de nivel medio de necesidad/riesgo, el equipo de proyecto decidió, tal como se prevé en el Apéndice 4 de las políticas del BID, que el organismo ejecutor, que pertenece al sector privado, utilizará los métodos de adquisiciones y contrataciones del sector privado que se especifican en el Anexo I de la Guía Operativa de Adquisiciones para Operaciones de Cooperaciones Técnicas No Reembolsables (documento OP-639). Asimismo, la revisión de los procesos de adquisiciones y contrataciones para el proyecto se realizará ex post y con frecuencia semestral. Con los recursos del proyecto, el BID/FOMIN contratará servicios de consultoría para apoyar y capacitar al organismo ejecutor en los ámbitos de adquisiciones y contrataciones que requieran de un mayor fortalecimiento,

según se determine en el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor. Antes de proceder a realizar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, el organismo ejecutor deberá presentar el correspondiente plan de adquisiciones y contrataciones para aprobación del BID/FOMIN, que deberá actualizarse semestralmente y cuando haya cambios en los métodos o bienes o servicios que se adquirirán o contratarán.

- 5.5 **Gestión financiera y supervisión.** El organismo ejecutor establecerá y será responsable de mantener cuentas adecuadas de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto, de conformidad con la política de gestión financiera del BID/FOMIN. En virtud de que el [diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor](#) generó un nivel medio de necesidad/riesgo en la gestión financiera, la revisión de la documentación de respaldo para los desembolsos se realizará de manera ex post y con frecuencia semestral. Con los recursos del proyecto, el BID/FOMIN contratará servicios de consultoría para apoyar y capacitar al organismo ejecutor en los ámbitos de gestión financiera que requieran de un mayor fortalecimiento, según se determine en el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor.
- 5.6 El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y contrataciones y de la documentación de respaldo para los desembolsos. Las revisiones ex post incluirán un análisis de los estados financieros que el organismo ejecutor habrá de preparar anualmente como parte de su gestión financiera. Los costos vinculados a este contrato se financiarán con los recursos que aportará el FOMIN, de conformidad con los procedimientos del BID.
- 5.7 Durante la ejecución del proyecto, el FOMIN podrá modificar la frecuencia de las revisiones ex post para los procesos de adquisiciones y contrataciones y la documentación de respaldo para los desembolsos, y también podrá determinar si es necesario contar con informes financieros adicionales en función de los resultados de los informes de la revisión ex post que hayan realizado los auditores externos durante la ejecución del proyecto.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Riesgos financieros.** El proyecto podría no lograr el nivel de financiamiento de contrapartida requerido. Este riesgo se reduce con el grado de compromiso y fiabilidad que poseen los Youth Business Trusts con sus socios estratégicos (compañías privadas e instituciones públicas, por ejemplo, British Gas en Trinidad y Tobago). Estos socios han expresado interés y han propuesto planes, como parte de sus programas de responsabilidad social, para apoyar los proyectos de iniciativa empresarial para los jóvenes. Asimismo, la iniciativa empresarial ocupa un lugar preponderante en los programas de los gobiernos de los países del Caribe y, especialmente en los de Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago. Ello brinda la oportunidad de que el proyecto asegure el financiamiento necesario a través de alianzas con entidades de los sectores público y privado.
- 6.2 **Riesgos no financieros.** Acceso limitado de los jóvenes de comunidades rurales. A fin de mitigar este riesgo, los programas de iniciativa empresarial para jóvenes trabajarán con asesores de jóvenes y funcionarios facilitadores (provenientes de los ministerios dedicados a la juventud en cada país) asignados a las comunidades identificadas, así como organizaciones comunitarias para incrementar el alcance y la difusión a los jóvenes y empresarios locales. Otro riesgo que ha de considerarse es la capacidad de las fundaciones para gestionar sus carteras de préstamo, concretamente, el proceso de reembolso de préstamos. Para mitigar este riesgo, la Fundación Paraguaya liderará un

taller de creación de capacidad, por cuanto posee amplia experiencia en la gestión de carteras de crédito para jóvenes vulnerables de Paraguay.

## **VII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 No se prevén impactos ambientales o sociales adversos de ningún tipo. El proyecto tendrá un impacto sobre los jóvenes desfavorecidos y su entorno en los tres países, de forma tal que el único efecto social previsible es un efecto positivo para ellos y sus familias.

## **VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se comprometerá con las disposiciones de uso habitual del FOMIN en materia de desembolso en función de resultados, adquisiciones y contrataciones y gestión financiera que se especifican en el Anexo 7.

## **IX. ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 **Acceso a información.** La información del proyecto no se considera confidencial según la Política de Acceso a Información del Banco, con la excepción de la publicación de los planes estratégicos y de comercialización de las instituciones.
- 9.2 **Propiedad intelectual.** A la luz del interés del BID de reproducir la iniciativa en Chile y en otros países de la región, el Banco y BYBT evaluarán diversas alternativas jurídicas con respecto a la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y el registro de los mismos, según corresponda.