

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PERÚ

**LA EXTERNALIZACIÓN DE IMPACTO COMO HERRAMIENTA
PARA GENERAR OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN
PARA JÓVENES DE BAJOS INGRESOS EN PERÚ**

(PE-M1091)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por César Buenadicha, MIF/AMC (jefe de equipo); Xoan Fernandez, MIF/AMC; Georg Neumann, MIF/KSC; María Elena Nawar, MIF/DEU; Elizabeth Minaya, MIF/CPE; Adriana Arroyave-Shipley (MIF/MIF); Maritza Vela, MIF/AMC; Nobuyuki Otsuka, MIF/AMC; Miguel Aldaz, ORP/ORP; Fabián Koss, EXR/CSO; Isabel Álvarez-Rodríguez, EXR/CSO; y Anne Marie Lauschus, LEG, NSG.

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	2
	A. Planteamiento del problema.....	2
	B. El modelo de externalización de impacto y Digital Divide Data (DDD)	3
	C. Justificación y relevancia para el FOMIN	5
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES	6
IV.	COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	9
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS	15
VIII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	16

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico resumido
Anexo II	Presupuesto detallado
Anexo III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Documento: 1 Reglamento operativo

Documento 2: Calendario de ejecución

Documento 3: Cuadro de hitos para los desembolsos del proyecto

Documento 4: Plan de adquisiciones

Documento 5: Documentos constitutivos y estatutos de Digital Divide Data

SIGLAS Y ABREVIATURAS

DDD	Digital Divide Data
ONG	Organización no gubernamental

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

En Perú la tasa de desempleo juvenil es casi tres veces mayor a la de los adultos. En este país el acceso a una educación superior de calidad para carreras profesionales está reservado a los estratos socioeconómicos más altos. Así, el 80% de los jóvenes en el segmento A, el de mayores ingresos, que concluyeron la educación secundaria se matricularon para cursar estudios superiores, mientras que sólo el 37% de los jóvenes pertenecientes al segmento E, el de menores ingresos, concluyeron la educación secundaria y pudieron matricularse. El elevado costo de los estudios universitarios suele disuadir a estudiantes altamente calificados de presentar una solicitud de ingreso o considerar siquiera la posibilidad de cursar estudios superiores. Además, debido a la baja calidad de la educación pública en los niveles de primaria y secundaria, los estudiantes no llegan bien preparados para aprobar los rigurosos exámenes de admisión a las universidades, lo que ahonda las disparidades en la matriculación entre estudiantes de diferentes niveles de ingresos.

Este proyecto ofrecerá a los jóvenes desfavorecidos y de bajos ingresos oportunidades de recibir capacitación profesional práctica a la vez que estudian para obtener un título superior, que les permita emprender una carrera profesional y sacar a sus familias de la pobreza. Digital Divide Data (DDD), el organismo ejecutor, usa un innovador modelo de negocio conocido con el nombre de externalización de impacto, que reduce las diferencias sociales al preparar a los jóvenes participantes para proseguir carreras profesionales que les reporten unos ingresos más altos y sostenidos en el futuro, carreras a las que, de lo contrario, difícilmente tendrían la oportunidad de acceder.

DDD contrata y capacita a jóvenes con un talento desaprovechado y motivación para trabajar a tiempo parcial en el sector de la externalización de procesos empresariales mientras finalizan sus estudios postsecundarios. Como empresa social, DDD analiza la calidad de las instituciones de educación superior, da a sus empleados jóvenes orientación sobre opciones de carrera, instituciones educativas y programas de titulación, los ayuda brindándoles apoyo para el financiamiento del pago de la matrícula, les ofrece un horario que les permite compatibilizar el trabajo y los estudios, y les paga un salario por el tiempo que trabajan. El programa de DDD apoya a los jóvenes para que practiquen y ganen confianza sirviéndose de las competencias que adquieren en el aula y aplican en el trabajo. De este modo, DDD fortalece el capital humano necesario para impulsar el crecimiento de la economía local y ofrece a los jóvenes desfavorecidos una vía para salir de la pobreza.

Se prevé que este proyecto emplee a 500 jóvenes pobres y de bajos ingresos con un salario estable y la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales y conocimientos informáticos, concluir su educación superior gracias a ayudas para el pago de matrícula y aumentar sus ingresos, oportunidades de empleo, nivel educativo y calidad de vida a largo plazo. El modelo de DDD consiste en establecer una empresa sostenible que, con el tiempo, generará empleo y oportunidades para miles de jóvenes. Además, este trabajo servirá como modelo de la externalización de impacto y de la empresa social sostenible en Perú y la región de América Latina y el Caribe, con potencial para reproducirse de forma generalizada.

PERÚ
LA EXTERNALIZACIÓN DE IMPACTO COMO HERRAMIENTA PARA GENERAR OPORTUNIDADES
DE EMPLEO Y CAPACITACIÓN PARA JÓVENES DE BAJOS INGRESOS EN PERÚ
(PE-M1091)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País:	Perú
Organismo ejecutor:	Digital Divide Data
Beneficiarios:	500 jóvenes desfavorecidos (en los segmentos de ingresos C, D y E) y sus familiares directos, residentes en la zona urbana de Lima y zonas rurales de Perú ¹ .
Financiamiento:	FOMIN: US\$1.600.000 Contrapartida: US\$1.000.000 Total: US\$2.600.000
Objetivos:	<p>En cuanto al <i>impacto</i>, el proyecto contribuirá a la inclusión social y económica de jóvenes desfavorecidos en Perú. Respecto a los <i>resultados</i>, se logrará la sostenibilidad financiera de un modelo empresarial de externalización de impacto en Perú que empodere a jóvenes desfavorecidos proporcionándoles experiencia laboral y competencias para acceder al mercado de trabajo.</p> <p>Los componentes específicos del proyecto son (i) la elaboración de un plan de negocio integral local; (ii) el inicio de actividades y la contratación y capacitación de jóvenes; (iii) la expansión del modelo y (iv) la divulgación y el intercambio de conocimientos.</p>
Calendario de ejecución:	Periodo de ejecución: 36 meses Periodo de desembolso: 42 meses
Cláusulas contractuales especiales:	Ninguna.
Coordinación con otras instituciones de desarrollo:	Ninguna.

¹ Véase más adelante la sección VII para obtener más detalles sobre cómo aumentará el número de beneficiarios cuando finalice el proyecto, con cohortes adicionales anuales de 150 jóvenes gracias al modelo de empresa social sostenible.

Revisión ambiental y social: Esta operación ha sido sometida a una evaluación preliminar y ha sido clasificada de acuerdo con los requisitos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) del BID. Como el impacto y los riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es “C”.

II. ANTECEDENTES

A. Planteamiento del problema

- 2.1 A pesar del reciente crecimiento económico del país, se estima que 441.000 jóvenes peruanos están desempleados y la tasa de desempleo juvenil es casi tres veces mayor que la de los adultos. En particular, las oportunidades para que los jóvenes pobres, tanto de zonas rurales como urbanas, logren la inclusión social y ganen movilidad social son muy limitadas, a causa de las dificultades de acceso a una educación superior de calidad que los prepare para un empleo y una carrera en el futuro².
- 2.2 La educación primaria (seis años) y secundaria (cinco años) en Perú es gratuita y obligatoria. Sin embargo, el acceso a la educación superior está condicionado en gran medida por el nivel de ingresos. El 80% de los jóvenes pertenecientes al nivel más alto de ingresos (segmento A) que han completado la educación secundaria están matriculados en estudios superiores, mientras que sólo el 37% de los jóvenes del nivel de ingresos más bajo (segmento E) concluyeron la educación secundaria y pudieron matricularse en centros de educación terciaria. Varias razones explican esta disparidad por nivel de ingresos, entre ellas, el elevado costo de la matrícula universitaria y la baja calidad del sistema público en primaria y secundaria, que no prepara a los estudiantes para aprobar los rigurosos exámenes de admisión a la universidad. Además, la pobreza en Perú se concentra en las zonas rurales y los jóvenes de estas zonas rara vez cuentan con los recursos para desplazarse y asistir a la universidad, cuyos centros están ubicados sobre todo en las grandes ciudades, o para vivir fuera del hogar familiar mientras cursan sus estudios. Por consiguiente, la mayoría de los jóvenes pobres y de bajos ingresos se enfrentan a una vida con un potencial limitado para percibir ingresos, ya que no tienen acceso a la educación superior. Concluir este nivel educativo les daría las credenciales, competencias y conocimientos necesarios para poder optar a empleos en el sector formal con un salario decente y aumentar los ingresos familiares lo suficiente para superar la pobreza³.

² *Young Peruvians speak out on job crisis*, Organización Internacional del Trabajo (2012), extraído de http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/press-and-media-centre/news/WCMS_177263/lang--en/index.htm.

³ Juan F. Castro, Gustavo Yamada y Omar Arias, *Higher Education Decisions in Peru: On the Role of Financial Constraints, Skills, and Family Background*, diciembre de 2011.

2.3 Aunque el sector público peruano está tratando de abordar esta situación con algunas intervenciones, en general sus programas se centran en otorgar becas parciales y carecen de un enfoque integrado que combine el acceso a la universidad con experiencia laboral y habilidades prácticas, lo que fomenta unas mayores oportunidades de empleo. De acuerdo con diversos análisis, la combinación de estudios y experiencia laboral se considera eficaz para prevenir la alta tasa de deserción que suele impedir que los jóvenes de bajos ingresos finalicen sus estudios superiores, al facilitarles los ingresos necesarios para satisfacer las necesidades de su familia y vincularlos con una red profesional y una experiencia laboral que los motivan a superarse.

B. El modelo de externalización de impacto y Digital Divide Data (DDD)

2.4 La externalización de impacto se define⁴ como aquel tipo de tercerización que beneficia a personas desfavorecidas en zonas con una baja tasa de empleo. En la externalización de impacto, personas a las que muchas veces se pasa por alto o que se considera que no reúnen las competencias necesarias para satisfacer las necesidades de externalización de grandes empresas prestan servicios a estas compañías. Las empresas dedicadas a esta modalidad de externalización van más allá del suministro tradicional de trabajadores subcontratados para brindar acceso a nuevas oportunidades de percibir ingresos a personas que, de lo contrario, no conseguirían empleo en este sector. Normalmente se trata de personas especialmente desfavorecidas y sin acceso a empleos tradicionales que, por ejemplo, viven en zonas rurales de países en desarrollo o en barrios marginales, que no tienen acceso a educación postsecundaria o bien, que han cursado estudios pero viven en zonas con altas tasas de desempleo⁵. Las empresas de externalización de impacto ofrecen oportunidades de empleo a grupos desfavorecidos y, a la vez, satisfacen o rebasan las necesidades de sus clientes al proporcionar a sus empleados la capacitación y tutoría necesarias para prestar servicios de la más alta calidad.

2.5 No obstante su potencial, la externalización de impacto todavía es un sector incipiente. Para que este concepto se consolide y adquiera relevancia deben cumplirse dos condiciones: (i) que haya suficiente demanda de servicios por parte de los clientes (contratantes de los servicios), que pueden alcanzar sus objetivos empresariales mediante la externalización y (ii) que la empresa ofrezca una solución de alta calidad, competitiva y sostenible. Esto significa que la externalización de impacto podrá consolidarse y desarrollarse sólo si ofrece

⁴ De acuerdo con el estudio *Exploring the value proposition for impact sourcing*, elaborado en 2012 por Accenture con el apoyo de la Fundación Rockefeller.

⁵ Según un análisis realizado por Monitor Group en 2011, el mercado de la externalización de impacto podría aumentar a unos US\$20.000 millones en 2015, generar directamente 780.000 empleos y representar poco más del 11% del mercado total de operaciones de subcontratación de procesos empresariales, que genera US\$178.000. Se espera que empresas locales de Perú adopten el modelo, así como otras entidades de América Latina y el Caribe interesadas en crear oportunidades de empleo y capacitación para jóvenes pobres y de bajos ingresos.

- servicios competitivos. Por consiguiente, debe establecerse un enfoque de sector privado en forma de empresa social con los elementos necesarios para lograr una solución eficaz, sostenible y con posibilidad de ampliar su escala y repetirse. Una empresa social puede definirse como una organización que aplica estrategias comerciales para aumentar al máximo el bienestar humano y ambiental, y no las utilidades para accionistas externos (Ridley-Duff, R. y Bull, M., 2011).
- 2.6 DDD⁶ es un tipo particular de empresa social que, por medio de la externalización de impacto, tiende un puente a los jóvenes desfavorecidos de bajos ingresos para que tengan acceso a empleo y educación superior. Aunque los jóvenes peruanos quizá reconozcan que la educación superior es un camino para salir de la pobreza, muchos no la ven como una opción viable debido a las limitaciones económicas que les impone el satisfacer las necesidades cotidianas de sus familias. Con un empleo remunerado en una empresa social como DDD, que no pone grandes barreras para entrar y ofrece altos niveles de capacitación y respaldo en competencias interpersonales y técnicas, los jóvenes cuentan con un ingreso estable para mantener a sus familias. Por otro lado, al trabajar en una empresa que requiere competencias técnicas y profesionales, se les presentan posibles oportunidades profesionales, donde la educación superior es fundamental para entrar y ascender.
- 2.7 En el modelo de DDD, se empieza por seleccionar y reclutar a jóvenes de familias pobres y de bajos ingresos. En este riguroso proceso se evalúa a cada joven mediante exámenes de competencias (que incluyen matemáticas y lógica, además de velocidad y precisión), análisis de sus hogares y entrevistas para verificar que todos los participantes pertenecen a familias de los segmentos de ingresos C, D o E⁷, y que además están motivados y son trabajadores. Después de seis meses de capacitación intensiva en informática e inglés, los jóvenes seleccionados se incorporan al programa de empleo y estudios de DDD, en el que trabajan en proyectos informáticos reales y, al mismo tiempo, estudian para obtener un título en un plazo de tres a cuatro años. Al crear un contexto en el que se combinan estudios y empleo, el modelo permite contar con horarios de trabajo flexibles para que los participantes en el programa cursen estudios superiores.
- 2.8 Mediante el programa, DDD brindará un apoyo programático y económico considerable a sus empleados para ayudarlos a cursar estudios superiores. DDD evaluará la calidad de las universidades locales, seleccionará las que ofrezcan el mayor valor y trabajará con cada empleado para elegir una carrera, de no más de cuatro años, que sea de interés para el programa de DDD. Cada joven puede optar a recibir una beca luego de tres meses de empleo, si aprueba unos exámenes de competencias básicas y cumple con los requisitos de ingreso en la universidad.

⁶ Se ha mencionado el modelo de DDD en varias publicaciones y estudios, entre ellos el libro *The earth is flat*, de Thomas Friedman, 2005.

⁷ Según la definición de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), los segmentos por nivel de ingresos familiares mensuales son: A = S/. 2.700 (US\$1.080), B = S/. 1.900 (US\$760), C = S/. 1.400, (US\$560), D = S/.900 (US\$360) y E = S/. 600 (US\$240).

- 2.9 DDD ofrece una serie de servicios de procesamiento de contenidos, entre ellos digitalización, etiquetado y conversión de libros a formatos electrónicos para iPad, Kindle y Nook, y trabaja con clientes como instituciones académicas, grandes empresas, gobiernos, organizaciones no gubernamentales (ONG), editoriales y bibliotecas de todo el mundo (como Ancestry.com, la Universidad de Stanford, Benetch, entre otras instituciones). En la siguiente dirección se puede consultar en línea más información sobre los servicios que presta DDD y sus clientes: <http://www.youtube.com/watch?v=7sltIqHI71E>. A la fecha, el modelo de DDD da empleo a más de 1.000 jóvenes y ha creado un futuro mejor para más de 500 egresados del programa en Camboya, Laos y Kenia, al haber aumentado sus oportunidades de percibir ingresos a lo largo de toda su vida.
- 2.10 Actualmente no existen modelos de externalización de impacto en América Latina y el Caribe que beneficien a los jóvenes. Perú ofrece una gran oportunidad de mercado para este proyecto porque su economía está en crecimiento y ha sido clasificado como mercado emergente para la subcontratación de procesos empresariales. La introducción de este modelo en un mercado como Perú, con un horario muy cercano al de América del Norte, permite poner a prueba este tipo de servicios, como son las tareas administrativas auxiliares y los centros de atención telefónica al cliente. Además, da cabida al desarrollo de servicios que aprovechan la demanda de personas bilingües o hispanohablantes, como el mercadeo digital para el sector turístico.

C. Justificación y relevancia para el FOMIN

- 2.11 El propósito de este proyecto es aumentar sustancialmente la renta de los jóvenes peruanos pobres y de bajos ingresos durante toda su vida mediante la creación de un modelo de externalización de impacto sostenible y con posibilidad de ampliar su escala, que combine, de manera simultánea, oportunidades de empleo con el acceso a la educación superior. Como meta a largo plazo, la adopción de este modelo contribuirá a generar empleo para los jóvenes desfavorecidos en Perú y, una vez se haya reproducido de forma satisfactoria, también en otros países de América Latina y el Caribe.
- 2.12 En primer lugar, el proyecto contribuirá a las metas de desarrollo del sector privado del FOMIN mediante una solución empresarial incluyente e innovadora en Perú, con un gran potencial de expansión a otros países de la región. El modelo de externalización de impacto contribuirá a crear oportunidades de empleo para jóvenes pobres y de bajos ingresos, al tiempo que ofrecerá nuevos servicios a empresas locales y formará un grupo de jóvenes profesionales calificados con conocimientos informáticos y experiencia laboral, lo que mejorará su acceso a los mercados. El proyecto también apoyará directamente el mandato del FOMIN de reducir la pobreza, pues ayudará a jóvenes pobres y de bajos ingresos (e indirectamente a sus familias) a acceder a la educación superior y a costearla, además de orientarlos a lo largo de un proceso de desarrollo personal, socioeconómico, de competencias que los prepare para una vida de empleo profesional calificado. Además, el proyecto contribuirá a la estrategia de país del

Banco con Perú y a los objetivos del Noveno Aumento de Capital del Banco al ayudar a la inclusión social de jóvenes desfavorecidos.

- 2.13 Este proyecto se integra en el tema de las cadenas de valor del FOMIN al crear un modelo de negocio para empresas sociales, sostenible y con posibilidades de ampliar su escala, como instrumento para fomentar el empoderamiento económico y la inclusión social de la población de bajos ingresos en una cadena de servicios. En este sentido, el modelo de externalización de impacto que se aplica en el proyecto podría convertirse en un ejemplo de cómo las empresas sociales pueden llegar a ser un instrumento de desarrollo importante en la región. Además, el proyecto contribuirá a la Agenda para la Juventud del FOMIN en virtud del aprendizaje impartido y el potencial de ampliación y reproducción en el futuro.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

Objetivos:

- 3.1 El *aporte* de este proyecto consiste en contribuir a la inclusión social y económica de jóvenes desfavorecidos. En cuanto a los *resultados*, se logrará la sostenibilidad financiera de un modelo de negocio de externalización de impacto en Perú que empodere a jóvenes desfavorecidos dotándolos de experiencia laboral y competencias para acceder al mercado de trabajo.
- 3.2 Para facilitar la consecución de la meta y el objetivo establecidos, la estructura del proyecto consta de cuatro componentes principales: (i) la formulación de un plan de negocio integral local; (ii) la puesta en marcha de las actividades, la contratación y capacitación de jóvenes; (iii) la expansión del modelo y (iv) la divulgación y el intercambio de conocimientos.

Componentes:

Componente I: Formulación de un plan de negocio integral local (FOMIN: US\$249.800; contrapartida: US\$210.000)

- 3.3 El año pasado, DDD efectuó una serie de análisis que muestran el gran potencial de Perú para llevar adelante una iniciativa de externalización de impacto⁸. Como complemento de estos análisis, es necesario elaborar un plan de negocio claro que trace una hoja de ruta para el establecimiento de la empresa social local en Perú. A este respecto, una primera actividad dentro del plan de negocio sería elaborar un mapa detallado de la demanda que existe en el mercado local de servicios de subcontratación de procesos empresariales de contenidos, los cuales constituyen la base de los servicios que prestará DDD. Además, DDD realizará un estudio

⁸ Además del estudio antes mencionado elaborado por Accenture en 2012 (*Exploring the value proposition for impact sourcing*), el estudio de Monitor Inclusive Markets de 2011 titulado *Job creation through building the field of Impact Sourcing* también facilita datos sobre el mercado de la externalización de impacto en la región, que han servido para respaldar la decisión de poner en marcha la empresa social en Perú.

- sobre la población juvenil, así como sobre las instituciones de educación superior y de capacitación de jóvenes. Este estudio incluirá también un plano de localización con prácticas óptimas, instrumentos y documentación de otros lugares en que ha trabajado DDD para sentar las pautas a seguir al reproducir el modelo en Perú (por ejemplo, en zonas rurales del país).
- 3.4 Las actividades específicas de este componente incluyen: (i) formular un plan de negocio local detallado, con la ubicación de las instalaciones, la especificación de los clientes en Perú y América Latina, así como una evaluación de competencias de la población objetivo y un estudio sobre los programas de apoyo que existen en la actualidad para capacitación y educación superior; (ii) forjar alianzas para gestionar la expansión local; (iii) asegurar que un cliente-socio contrate un volumen considerable de servicios de DDD en los dos primeros años de actividad y (iv) crear una filial de DDD para la gestión de la empresa social de externalización de impacto, que esté orientada a las necesidades y oportunidades de las empresas locales.
- 3.5 Los resultados previstos de este componente son: (i) la constitución en sociedad de una filial de DDD en Perú; (ii) la contratación de servicios de externalización por un mínimo de US\$500.000 y (iii) la presentación de estados financieros independientes por parte de la filial de DDD.

Componente II: Inicio de las actividades, contratación y capacitación de jóvenes (FOMIN: US\$314.307; contrapartida: US\$305.000)

- 3.6 Una vez establecidos los elementos básicos para poner en práctica el modelo conforme al Componente I, las actividades de este componente tienen por objeto iniciar las actividades empresariales y los programas de contratación y capacitación de jóvenes para ofrecerles empleo y becas en DDD. Los recursos del FOMIN en el marco de este componente se destinarán específicamente a sufragar costos de contratación y capacitación, las instalaciones, estudios superiores, iniciativas de mercadeo y desarrollo de nuevos servicios. Como parte del proceso de selección de jóvenes, se prestará especial atención a asegurar que no haya barreras de género que impidan a las mujeres tener las mismas oportunidades de acceso a los puestos⁹.
- 3.7 Las actividades específicas de este componente incluyen: (i) iniciar las actividades empresariales y de gestión con los empleados en capacitación; (ii) capacitar a los jóvenes empleados; (iii) montar las instalaciones; (iv) iniciar el programa para que los participantes tengan acceso a la educación superior; (v) estimular las ventas y el negocio para cumplir con los objetivos de ingresos, incluida la creación de un plan de ventas y de mercadeo para promocionar la visión y los servicios de la compañía en la comunidad empresarial nacional y

⁹ Por ejemplo, cerciorándose de que las pruebas de selección no incluyen competencias que podrían crear discriminación de género debido a restricciones educativas (esto es, conocimientos de informática o matemáticas).

- regional, y (vi) desarrollar nuevos servicios o productos para satisfacer la demanda de mercado y capacitar al personal.
- 3.8 Los productos previstos de este componente son: (i) al menos 1.200 jóvenes presentarán su solicitud para participar en el programa de DDD en Perú; (ii) la tasa de rotación de jóvenes que estudian y trabajan en el marco del programa será inferior al 5% y (iii) 100 jóvenes obtendrán un empleo en el sector de la externalización de impacto en la fase piloto.

Componente III. Expansión del modelo (FOMIN: US\$402.440; contrapartida: US\$335.000)

- 3.9 En primer lugar, el objetivo de este componente es ampliar las actividades para incorporar a más jóvenes al sistema, de modo que se consolide el modelo y se beneficie a más jóvenes. En segundo lugar, se examinará cómo expandir el modelo a otro emplazamiento en Perú (u otro país de la región de América Latina y el Caribe) para poner a prueba su viabilidad como modelo, tanto de empresa como vía para llevar a cabo programas sociales. Durante la ejecución de este componente, se fortalecerán las capacidades técnicas y operativas de DDD Perú para asegurar que la empresa social tiene potencial para un crecimiento sostenible.
- 3.10 Las actividades específicas de este componente son: (i) formar una base de clientes sólida para asegurar la sostenibilidad y la capacidad de ampliar la escala de la empresa social; (ii) crear un sistema de tecnología de la información; (iii) contratar y capacitar a más jóvenes; (iv) ejecutar el programa educativo para jóvenes; (v) crear nuevos servicios y capacitar personal y (vi) elaborar un estudio de viabilidad para la expansión.
- 3.11 Los productos previstos de este componente son: (i) 500 jóvenes cursarán con éxito programas de educación postsecundaria al tiempo que trabajan en la empresa social; (ii) se habrán contratado nuevos servicios por un valor de US\$1,5 millones y (iii) se ofrecerán dos nuevos servicios empresariales para satisfacer la demanda local, así como también la posible demanda internacional.

Componente IV. Divulgación e intercambio de conocimientos (FOMIN: US\$155.000; contrapartida: U\$85.000)

- 3.12 La externalización de impacto es un modelo nuevo e innovador para fomentar el empoderamiento de los jóvenes desfavorecidos. Por consiguiente, el objetivo de este componente consiste en asegurar que la metodología, la repercusión conseguida y las lecciones aprendidas se recopilan en un paquete para darlo a conocer a un público más amplio, que no sean los beneficiarios directos del proyecto. Cabe señalar que hoy día la región no cuenta con conocimientos sobre la externalización de impacto y, por tanto, el proyecto generará una experiencia pionera que introducirá un sector incipiente con potencial para beneficiar a un número considerable de jóvenes.
- 3.13 **Público interesado.** Los resultados del proyecto serán de particular interés para el siguiente público: (i) empresas de subcontratación de procesos empresariales en

- América Latina; (ii) empresas sociales, innovadores y emprendedores sociales en América Latina y el Caribe; (iii) autoridades locales (municipales, provinciales o estatales) y organizaciones privadas (cámaras de comercio, asociaciones empresariales, medianas y grandes empresas, instituciones académicas) en América Latina y el Caribe; (iv) entidades gubernamentales nacionales interesadas en fomentar el empleo juvenil según el modelo de externalización de impacto en América Latina y el Caribe; y (v) el sector del desarrollo mediante la innovación social.
- 3.14 **Rendimiento en materia de conocimientos.** El proyecto brinda una oportunidad para que el creciente sector del desarrollo mediante la innovación social analice las experiencias del modelo de externalización de impacto, incluidas fundaciones, centros de estudios, ONG y otras organizaciones de desarrollo en conferencias, foros académicos, etc. En cuanto a la creación de conocimientos, se elaborarán los siguientes productos principales: (i) una Guía práctica sobre externalización de impacto sostenible en América Latina y el Caribe, (ii) un video que presente la ejecución del proyecto de DDD Perú, (iii) un estudio del caso de DDD Perú y (iv) una infografía que describa el modelo de externalización de impacto. En particular, la guía práctica será un importante instrumento para divulgar el modelo en la región y argumentar ante un público diverso (grandes empresas, gobiernos, empresas sociales, etc.) que la externalización de impacto puede contribuir de manera eficaz y sostenible al desarrollo de jóvenes desfavorecidos en la región.
- 3.15 Las actividades específicas para comunicar las enseñanzas obtenidas con el proyecto al público principal son: (i) organizar una conferencia sobre externalización de impacto para la región de América Latina dirigida a innovadores clave del sector privado, la administración pública y el sector del desarrollo mediante la innovación social; (ii) divulgar de manera selectiva la guía práctica sobre externalización de impacto sostenible en América Latina y el Caribe y (iii) trazar una estrategia de comunicación para crear conciencia sobre nuevas posibilidades para mejorar las oportunidades de los jóvenes de la región mediante el video, la infografía y el estudio del caso de DDD Perú.
- 3.16 Los productos previstos de este componente son: (i) 10 entidades, ya sean nacionales o internacionales, privadas o públicas, participan (como donantes, clientes, socios) en la implementación de la externalización de impacto como instrumento para fomentar el empleo y la educación superior de los jóvenes desfavorecidos; (ii) al menos 300 personas asisten a la primera conferencia sobre externalización de impacto en América Latina y (iii) hay al menos un compromiso firme para difundir el modelo de externalización de impacto a otra región de Perú o a otro país de América Latina.

IV. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 El costo total del proyecto ascenderá a US\$2.600.000. El FOMIN aportará US\$1.600.000 mediante una operación de cooperación técnica y DDD

US\$1.000.000 como fondos de contrapartida, de los cuales al menos el 50% serán recursos en efectivo.

Componentes	FOMIN	CONTRAPARTIDA	TOTAL
Componente I: Formulación de un plan de negocio integral local	249.800	210.000	459.800
Componente II: Inicio de actividades, contratación y capacitación	314.307	305.000	619.306
Componente III: Expansión del modelo	402.440	335.000	737.440
Componente IV: Divulgación e intercambio de conocimientos	155.000	85.000	240.000
Organismo ejecutor/gastos administrativos	267.000	65.000	332.000
Revisiones ex post	40.000		40.000
Valores de referencia, seguimiento y evaluación	50.000		50.000
Imprevistos	11.930		11.930
Subtotal	1.490.477	1.000.000	2.490.476
Porcentaje de financiamiento	59,85%	40,15%	
Fortalecimiento institucional	35.000		35.000
Cuenta de evaluación de impacto (5%)	74.524		74.524
Total	1.600.000	1.000.000	2.600.000

- 4.2 **Periodo de ejecución:** El periodo de ejecución del programa será de 36 meses con un periodo de desembolso de 42 meses.
- 4.3 **Sostenibilidad:** El proyecto creará una empresa social viable y duradera en Perú que asegurará un impacto social continuo basado en el establecimiento de una estructura de negocios sólida. DDD se propone ser un ejemplo de excelencia, tanto en sus negocios como en su repercusión social. La sostenibilidad financiera se obtendrá gracias a los ingresos procedentes de los contratos de servicios con empresas privadas e instituciones públicas. La atención se centrará en establecer una base de clientes local en Perú y, de manera más general, en la región de América Latina y el Caribe, de modo que el equipo de gestión local esté empoderado para asegurar la sostenibilidad financiera. En materia de recursos humanos, la sostenibilidad se basará en la contratación y retención para la empresa en Perú de un equipo de gestión calificado y entregado, con la capacidad de vender y realizar el trabajo, así como de gestionar el programa social de DDD. Este ejemplo de sostenibilidad ayudará a asegurar que el modelo se amplíe y se reproduzca en la región. De acuerdo con proyecciones financieras y la experiencia anterior de DDD en Kenia, se prevé que la empresa alcance su punto de equilibrio comercial al tercer año de actividades.

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El organismo ejecutor será Digital Divide Data (DDD)¹⁰, organización sin fines de lucro del tipo 501C3 con sede en Estados Unidos, que tiene como misión crear un futuro mejor para los jóvenes desfavorecidos en países en desarrollo empleándolos en nuestra empresa financieramente sostenible. DDD ha recibido varios galardones, entre ellos, el Premio Skoll al Emprendimiento Social, el Premio eAsia a la Creación de Empleo en Asia y el premio Feria del Desarrollo (*Development Marketplace*) del Banco Mundial. En 2012, *The Global Journal* la clasificó como una de las 100 ONG más importantes del mundo. DDD tiene sedes de operaciones en Laos, Camboya y Kenia, donde ayuda a más de 1.500 jóvenes proporcionándoles oportunidades de empleo y educación.
- 5.2 De acuerdo con el Componente I y como parte del proyecto, DDD constituirá una filial en Perú¹¹ que se encargará de poner en marcha la empresa social en este país. Aunque la figura asociativa concreta de esta entidad local se definirá en el plan de negocios local, partiendo de la experiencia de Kenia es probable que se opte por una empresa social con fines de lucro. Esta estructura ofrecerá un instrumento para la posible participación de inversionistas de impacto, lo que mejorará las posibilidades de ampliar la escala del modelo. La estructura de la propiedad, que recae sobre una entidad sin fines de lucro, y los documentos constitutivos de la empresa social local especificarán claramente las salvaguardias que correspondan para preservar la misión social de la entidad¹².
- 5.3 La ejecución de las actividades de los componentes II, III y IV en Perú estará condicionada a que DDD constituya la filial en ese país. Una vez se constituya dicha filial, DDD US firmará con ella un contrato específico para llevar a cabo las actividades en Perú. Para mitigar posibles riesgos en la ejecución del proyecto debido a problemas que surjan de la constitución en sociedad de dicha filial, el desembolso de los fondos previstos en esos componentes estará condicionado a la firma de este contrato con la filial, establecido a satisfacción del BID/FOMIN. Alcanzado ese punto y para facilitar la ejecución de los componentes mencionados, se establecerá una unidad de ejecución del proyecto en Perú¹³. Esta unidad dependerá de DDD y contará con un coordinador de proyecto que dispondrá de la ayuda de un asistente de proyecto. La unidad de ejecución del proyecto será responsable de la instrumentación técnica y la gestión del proyecto, así como de los informes y las tareas administrativas relacionados con los requisitos del FOMIN. Por su parte, DDD asumirá la responsabilidad de la gestión

¹⁰ Consúltese <http://www.digitaldividedata.org/> para obtener más información sobre la entidad.

¹¹ Ya sea directamente o a través de una filial de DDD, DDD Ventures LLC. DDD aportará el capital necesario para la constitución en sociedad de la filial.

¹² Será necesario que el BID/FOMIN apruebe los documentos relacionados con la constitución en sociedad de la filial local.

¹³ En ese momento la supervisión del proyecto se transferirá de la sede del FOMIN a las oficinas del FOMIN en Perú.

- fiduciaria, el cumplimiento de los contratos y el aseguramiento de la calidad del proyecto.
- 5.4 La unidad de ejecución del proyecto contará con la orientación de un consejo consultivo integrado por actores clave de los ámbitos público, privado y social y estará copresidida por el director ejecutivo de DDD y un representante del FOMIN. El consejo consultivo será responsable de orientar a la unidad de ejecución del proyecto y verificar que todas las actividades que emprendan contribuyen a alcanzar los objetivos del proyecto.
- 5.5 **Propiedad intelectual.** El proyecto nació como parte de la metodología de externalización de impacto diseñada por DDD. En este sentido, la metodología para Perú que se formulará en este proyecto deberá entenderse como parte consustancial de esa metodología más amplia, en particular en cuanto a los componentes técnicos y a los manuales, y por lo tanto propiedad de DDD. No obstante, en lo concerniente al modelo de negocio general de externalización de impacto y a fin de promover la repetición de este esquema, el BID/FOMIN ostentará la propiedad intelectual del material relacionado con el modelo general de negocio de externalización de impacto que se genere como parte del proyecto, en especial de la Guía práctica sobre externalización de impacto sostenible en América Latina y el Caribe, y DDD contribuirá a darlo a conocer a otros posibles socios¹⁴.
- 5.6 **Desembolso por resultados.** Los desembolsos del proyecto estarán supeditados a la verificación del cumplimiento de hitos. Estos hitos se comprobarán con sus correspondientes medios de verificación, que serán acordados por el organismo ejecutor y el FOMIN. El cumplimiento de hitos no exime al organismo ejecutor de su responsabilidad de alcanzar los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 5.7 De acuerdo con el enfoque de gestión de proyectos basada en el desempeño y los riesgos, los montos de los desembolsos dependerán de las necesidades de liquidez del proyecto, para un máximo de seis meses. El FOMIN y el organismo ejecutor deben acordar cuáles serán esas necesidades, que habrán de corresponder a las actividades y los costos programados en el proceso de planificación anual. El primer desembolso se realizará cuando se cumpla con el Hito 0 (condiciones previas) y los desembolsos posteriores se efectuarán siempre y cuando se satisfagan las dos condiciones siguientes: (i) que el FOMIN haya verificado que los hitos se han cumplido, conforme a lo acordado en el plan semestral, y (ii) que el organismo ejecutor haya justificado el 80% de todos los anticipos acumulados.
- 5.8 **Gestión financiera:** DDD establecerá la estructura necesaria para la gestión financiera del proyecto. El organismo ejecutor será responsable de mantener registros contables adecuados de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto, de conformidad con la política de gestión financiera del BID/FOMIN.

¹⁴ Sin que haya que revelar información empresarial delicada a posibles competidores.

Para respaldar el lanzamiento del proyecto (en particular del Componente I) y fortalecer las capacidades institucionales de DDD, un asistente administrativo (especializado en contabilidad y adquisiciones) se incorporará a DDD en los Estados Unidos. Toda la documentación justificativa, financiera y técnica, pertinente del proyecto estará disponible para revisión en la sede de DDD en los Estados Unidos.

- 5.9 **Adquisiciones y contrataciones:** Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las políticas del BID en la materia (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9). Como el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor dio como resultado una clasificación de alto nivel de necesidad y riesgo, el equipo de proyecto ha determinado, de conformidad con el Apéndice 4 de las políticas del BID, que el organismo ejecutor, que pertenece al sector privado, aplicará los métodos de adquisición del sector privado que se detallan en el Anexo 1 de la Guía operativa de adquisiciones para operaciones de Cooperaciones Técnicas No Reembolsables (OP-639). Además, los procesos de adquisiciones y contrataciones se someterán a revisiones ex post trimestrales. El BID/FOMIN contratará, con recursos del proyecto, servicios de consultoría para apoyar y capacitar al organismo ejecutor en aspectos de adquisiciones que requieren un mayor fortalecimiento, según se precisa en el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor disponible en <http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=PE-M1091>. Antes de proceder a las adquisiciones y contrataciones necesarias para el proyecto, el organismo ejecutor deberá presentar el plan de adquisiciones del proyecto al BID/FOMIN para su aprobación, el cual deberá actualizarse semestralmente y siempre que se produzcan cambios en los métodos o en los bienes o servicios que se han de adquirir o contratar. Como la evaluación de riesgo institucional del organismo ejecutor dio como resultado una clasificación de alto riesgo, la revisión de las adquisiciones y contrataciones del proyecto se hará ex ante para el Componente I, mientras que para los componentes II, III y IV será ex ante en los tres primeros procesos y ex post, con una periodicidad semestral, durante el resto del periodo de ejecución.
- 5.10 **Gestión y supervisión financieras.** El organismo ejecutor será responsable de llevar la contabilidad del proyecto, así como de mantener sistemas de control interno, administración de recursos y archivo del proyecto, conforme a lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. Como el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor dio como resultado una clasificación de alto nivel de necesidad y riesgo en materia de gestión financiera, la documentación justificativa de los desembolsos se someterá a revisiones ex post trimestrales. El BID/FOMIN contratará, con recursos del proyecto, servicios de consultoría para apoyar y capacitar al organismo ejecutor, DDD Perú, en gestión financiera y en aspectos que requieren un mayor fortalecimiento, según se precisa en el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor disponible en <http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=PE-M1091>, cuando se establezca la unidad de ejecución del proyecto. Por último, la actividad 1.6 en el

marco del Componente I: “Sistematización, intercambio y repetición del modelo”, será ejecutada por el FOMIN para facilitar la participación de un público más amplio en el modelo y establecer un vínculo con otras iniciativas relacionadas de la institución.

- 5.11 El FOMIN contratará a auditores independientes para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación justificativa de los desembolsos. Estas revisiones incluirán un análisis de los estados financieros que el organismo ejecutor debe preparar como parte de su gestión financiera.
- 5.12 El FOMIN podrá modificar la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación justificativa de los desembolsos, así como la necesidad de contar con informes financieros adicionales, en función de los resultados de los informes de revisión ex post que elaboren los auditores externos durante la ejecución del proyecto.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** El especialista del FOMIN en la Representación en Perú del BID y en Washington será responsable de supervisar el proyecto y darle seguimiento, y contará con la asistencia del equipo de proyecto. Como el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor dio como resultado una clasificación de alto nivel de necesidad y riesgo en materia de gestión financiera y adquisiciones, la documentación justificativa de los desembolsos se someterá a revisiones ex post semestrales. El BID/FOMIN contratará, con recursos del proyecto, servicios de consultoría para dar apoyo y capacitar al especialista financiero y en adquisiciones de DDD.
- 6.2 El organismo ejecutor será responsable de presentar informes de situación del proyecto (ISP) al FOMIN dentro del plazo de treinta (30) días posterior al final de cada semestre, o con mayor frecuencia según lo que determine el FOMIN, previa notificación al organismo ejecutor con sesenta (60) días de anticipación, como mínimo. Dichos informes contendrán información sobre el avance en la ejecución, el cumplimiento de los hitos y la consecución de los objetivos del proyecto, según se detalla en el marco lógico y en otras herramientas de planificación operativa. Los ISP también describirán los asuntos identificados durante la ejecución y posibles soluciones. Dentro de los noventa (90) días siguientes a la finalización del plazo de ejecución, el organismo ejecutor presentará al FOMIN un informe final de situación del proyecto, que destacará los resultados obtenidos, la sostenibilidad del proyecto, las conclusiones de las evaluaciones y las lecciones aprendidas.
- 6.3 **Evaluaciones.** Al inicio del proyecto se establecerán valores de referencia y durante la ejecución del mismo se realizarán dos evaluaciones (una intermedia y una final). Los valores de referencia determinarán los niveles iniciales de los indicadores del marco lógico, así como las condiciones y supuestos con los que comenzará la ejecución del proyecto. DDD recopilará datos de referencia sobre

- los empleados en capacitación mediante una encuesta y un proceso de medición diseñados por el Instituto William Davidson de la Universidad de Michigan. DDD realiza exámenes de conocimientos de inglés y competencias laborales y de informática al inicio del programa y posteriormente una vez al año.
- 6.4 El proyecto establecerá un sistema de seguimiento y evaluación y definirá las metodologías de seguimiento adecuadas mediante: (i) informes de operaciones; (ii) informes de impacto social y (iii) métodos de evaluación de competencias, entre otros. Estos métodos de seguimiento se aplicarán anualmente para evaluar y medir los resultados y efectos financieros, operativos, sociales y de competencias obtenidos con el proyecto.
- 6.5 Con recursos de la contribución del FOMIN, el Banco contratará a consultores independientes para llevar a cabo las evaluaciones del proyecto. En la evaluación intermedia, a la mitad del periodo de ejecución del proyecto, se determinará: (i) si el enfoque sigue siendo pertinente para los beneficiarios, (ii) si se observan desviaciones considerables en la ejecución de las actividades, (iii) si se cumplen los indicadores de desempeño, (iv) si se han descubierto efectos socioambientales durante la ejecución de las actividades; (v) si se han identificado lecciones aprendidas, (vi) de ser necesarias, si se aplican medidas correctivas para el resto de la ejecución del proyecto y (vii) otros asuntos relacionados con la capacidad del organismo ejecutor y la ejecución general del proyecto. El FOMIN contratará a consultores externos en Perú para que, tres meses antes de la conclusión del proyecto, lleven a cabo una evaluación final. En esta evaluación se tendrán en cuenta las siguientes cuestiones: (i) ¿el proyecto ha contribuido a un empoderamiento eficaz de los jóvenes?, (ii) ¿el proceso de selección ha identificado a los destinatarios adecuados entre los jóvenes desfavorecidos?, (iii) ¿la empresa social ha logrado una sostenibilidad financiera sin desviar la atención de su misión social?, (iv) ¿el público principal ha participado en la externalización de impacto? y (v) ¿existe potencial para que el impacto de la operación se extienda a otras entidades y regiones?

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 7.1 **Beneficios.** Se prevé que el proyecto ejerza un efecto positivo considerable en las comunidades y empresas locales, los jóvenes, así como las entidades públicas y privadas que tienen la misión de dar empleo sostenible a los jóvenes en Perú. Los beneficiarios directos del proyecto serán: (i) 500 jóvenes (al menos la mitad de ellos mujeres y aproximadamente el 10% con discapacidad, todos pertenecientes a los segmentos de ingresos C, D y E). Además, se prevé que las actividades del proyecto beneficien indirectamente a 2.500 familiares de los jóvenes participantes con un nivel de ingresos bajo. Como elemento central del modelo de negocio social sostenible de DDD, se prevé que al concluir el proyecto cohortes anuales adicionales de cuando menos 150 jóvenes sigan beneficiándose, de modo que el alcance del proyecto se emplée sustancialmente con el paso del tiempo.

- 7.2 **Posibles riesgos.** El primer riesgo posible obedece a que DDD incursionará, mediante una filial constituida para este fin, en una nueva región con un nuevo modelo de negocio, lo que podría conllevar riesgos que amenazasen la consecución de los objetivos del proyecto, como la identificación de líderes o socios locales con las competencias, experiencia y valores necesarios para estar al frente de una empresa social. Como medida de mitigación para este riesgo, DDD ha establecido varias alianzas con entidades peruanas y contará con la ayuda de un consejo consultivo local para la contratación de un coordinador local con el objeto de fortalecer conexiones en el lugar. El segundo riesgo es la capacidad de la empresa social para enfrentar dos retos principales: (i) lograr sostenibilidad financiera y (ii) mantenerse centrada en su objetivo social (en este caso, el desarrollo de la juventud). Como medidas de mitigación para este riesgo, en primer lugar, DDD posee experiencia en poner en marcha con buenos resultados iniciativas similares en Kenia, Laos y Camboya, además de contar con una base de clientes con cierta demanda de servicios en español. En segundo lugar, respecto al enfoque en el propósito social, DDD ha definido un conjunto de indicadores sociales sobre los que los gerentes deben presentar informes regularmente y que garantizan que no sólo se dé seguimiento a la misión social, sino que ésta rija el funcionamiento de la institución.

VIII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Esta operación ha sido sometida a una evaluación preliminar y ha sido clasificada de acuerdo con los requisitos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) del BID. Como el impacto y los riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es “C”.