

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**ARGENTINA**

**PROGRAMA DE APOYO A EMPRENDEDORES JÓVENES MEDIANTE MENTORÍA**

**(AR-M1072)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC), María Elena Nawar (MIF/MIL), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Eliana Dam (MIF/CAR), Ana Carolina Lustosa (MIF/CAR), Lucas Figal Garone (IFD/CTI), Enrique Ignacio Barragán Crespo (LEG), y Mariel Sabra (MIF/CAR), líder del equipo.

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 considerara confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado por el Comité de Donantes.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	6
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	12
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	13
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	14
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	15
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	15
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	15
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	15

## **RESUMEN DE PROYECTO**

### **PROGRAMA DE APOYO A EMPRENDEDORES JÓVENES MEDIANTE MENTORÍA**

#### **(AR-M1072)**

Este proyecto se enmarca dentro del Programa Regional de Empresariado para Jóvenes (YEP por sus siglas en inglés), cuyo objetivo es mejorar las capacidades empresariales de un número cada vez mayor de jóvenes a través de un mayor acceso a servicios de apoyo de mejor calidad, con lo que se establecerán los cimientos para un ecosistema de iniciativa empresarial juvenil más fuerte en determinados países de la región.

Este proyecto, específicamente, tiene por objetivo mejorar las capacidades empresariales de jóvenes de escasos recursos de la ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires mediante el acceso a capacitación y mentoría. La mentoría consiste en una metodología de soporte personalizado mediante la cual una persona experta, en este caso un/a profesional con experiencia emprendedora o en gestión de negocios, ayuda a otra con menos experiencia (en este caso un joven que está iniciando actividades como emprendedor) a potenciar sus habilidades y competencias, posibilitando su desarrollo personal y profesional. Se espera beneficiar a 1.205 jóvenes en forma directa: (i) un total de 825 jóvenes se beneficiarán mediante talleres de capacitación y eventos de networking, de los cuales 550 jóvenes recibirán el apoyo de un mentor, distribuidos en forma pareja entre varones y mujeres; (ii) 380 jóvenes serán capacitados en formulación de planes de negocio. El impacto esperado a partir de la mejora de las capacidades empresariales de los jóvenes es aumentar la tasa de creación y supervivencia de sus negocios, luego de un año de finalizada la mentoría.

La iniciativa será ejecutada por Fundación Impulsar en articulación con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, lo que confiere alta potencialidad de escalamiento. Este potencial se realizará en tanto se compruebe la efectividad de la mentoría, lo cual permitirá que esta herramienta podrá ser incluida entre las herramientas de apoyo a emprendedores que provee el Gobierno de Buenos Aires, así como por otras entidades públicas nacionales o subnacionales.

Se prevé que el FOMIN también financie una evaluación experimental cuantitativa y una evaluación cualitativa. La evaluación cualitativa será aplicando la metodología de “Mejora Continua” (“Improvement Science” en inglés<sup>1</sup>), que se asemeja a una evaluación de procesos, de mejora continua. En tanto, la evaluación cuantitativa será experimental, y se realizará en conjunto con IFD/CTI del Banco.

El proyecto será ejecutado por Fundación Impulsar, organización que tiene más de 15 años trabajando en temas de emprendimiento juvenil. Su programa de mentoría es reconocido como una de las mejores prácticas para la red mundial de YBI, habiendo recibido varios premios de parte de renombradas entidades<sup>2</sup>. Impulsar es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y miembro acreditado de Youth Business International. Con este proyecto se espera realizar un aporte sustantivo a la literatura existente al momento en la región sobre la mentoría, en el marco del Programa Regional de Empresariado Juvenil (RG-M1240).

---

<sup>1</sup> La metodología Improvement Science está descrita en el párrafo 2.12.

<sup>2</sup> RSC Responsabilidad Social Comunicativa 2007, Mercedes Benz Argentina 2007, Magnus 2008, Banco Galicia 2009, FEDAJE Federación de Jóvenes Emprendedores 2012, Youth Business Spain 2015.

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

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

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CABA</b>	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<b>CTI</b>	Competitividad, tecnología e innovación
<b>DNA</b>	<a href="#"><u>Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora</u></a>
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>OSC</b>	Organización de la sociedad civil
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto
<b>YBI</b>	Youth Business International (por sus siglas en inglés)
<b>YEP</b>	Youth Entrepreneurship Program (por sus siglas en inglés)

## RESUMEN EJECUTIVO

PROGRAMA DE APOYO A EMPRENDEDORES JÓVENES MEDIANTE MENTORÍA  
(AR-M1072)

<b>País y ubicación geográfica</b>	El Proyecto se ejecutará en Argentina, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el conurbano bonaerense (Gran Buenos Aires).		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación Impulsar		
<b>Área de acceso:</b>	AMC- Acceso a mercados y capacidades		
<b>Agenda/Área estratégica:</b>	Juventud, Empleo y Emprendimiento.		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	Este proyecto se ejecuta en coordinación con IFD/CTI (Competitividad, Tecnología e Innovación) del BID		
<b>Beneficiarios directos:</b>	Se espera beneficiar a 1.205 jóvenes en forma directa: a) 825 se beneficiarán mediante talleres de capacitación y eventos de creación y fortalecimiento de redes, de los cuales 550 jóvenes recibirán el apoyo de un mentor; y b) 380 serán capacitados para poder formular planes de negocios. Se fortalecerá asimismo a Fundación Impulsar y al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Se espera crear 493 empleos con los emprendimientos asistidos, y mejorar la situación de las familias de los jóvenes mentoreados. Se calcula un promedio de cuatro personas por familia, beneficiando en forma indirecta a 2.200 personas.		
<b>Financiamiento:</b>	Cooperación Técnica:	US\$520.00	27%
	<b>TOTAL CONTRIBUCION FOMIN</b>	<b>US\$520.000</b>	
	Contraparte:	US\$1.418.691	73%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO</b>	<b>US\$1.938.691</b>	100%
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) Convenio firmado entre Fundación Impulsar y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires comprometiéndose a la ejecución del proyecto y aporte de recursos necesarios para realizarlo y (ii) Selección del Director de Proyecto.		
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación ha sido evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es "C".		
<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsar</b>	FOMIN/CAR		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1 Este es el séptimo proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes ([RG-M1240](#)), YEP (por sus siglas en inglés) aprobado por el Comité de Donantes el 31 de julio de 2013, y ejecutado por Youth Business International (YBI). Dicho programa tiene como objetivo mejorar las capacidades empresariales de los jóvenes de escasos recursos a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo los cimientos para un ecosistema de iniciativa empresarial juvenil más fuerte en determinados países de la Región, entre ellos Argentina. Este proyecto será ejecutado por la Fundación Impulsar.
- 1.2 Los proyectos aprobados para el YEP anteriormente incluyen metodologías integrales de apoyo financiero y no financiero con diversos enfoques: (1) Perú busca escalar a través de otras instituciones públicas y privadas; (2) Chile realiza formación en línea y alberga una incubadora; (3) Paraguay otorga crédito juvenil y desarrolla microfranquicias; (4) Caribe con Barbados, Jamaica y Trinidad Tobago con enfoques diversos de acuerdo al tipo de beneficiario (rural y urbano) y servicios de apoyo empresarial; (5) Brasil a través de una plataforma para formación y servicios, redes y eventos de apoyo, en alianza con universidades; y (6) Bolivia con un enfoque en la generación de emprendimientos en el sector de hospitalidad específicamente.
- 1.3 **La situación laboral de los jóvenes en Argentina:** De acuerdo al sociómetro del BID, los jóvenes entre 15 y 29 años en Argentina presentan tasas de desempleo que casi triplican aquella de los adultos (19,9% vs 7,5%). Entre los jóvenes, las mujeres sufren de tasas de desempleo más elevadas que los hombres (24,3% vs. 17,2%). Igualmente preocupante es el hecho de que 1 de cada 5 jóvenes entre 15 y 29 no estudia ni trabaja. Nuevamente, las mujeres jóvenes son más propensas a formar parte de este grupo (26% de mujeres vs 13% de hombres). Además, hay un 15% de jóvenes que no estudia, ni trabaja ni busca trabajo; o sea, 21% de mujeres y 8% de hombres no tienen oportunidades de estudio, trabajo ni el capital social para buscar un trabajo<sup>3</sup>. Asimismo, de acuerdo a la OIT, las tasas de informalidad entre los jóvenes se elevan por encima de 55%<sup>4</sup>. Estas tasas son aún más acuciantes para los quintiles más pobres en Argentina.
- 1.4 Entre la población juvenil inserta en el mercado laboral, en Argentina un 88,5% lo hace a través del empleo (formal o informal). Del total de los asalariados jóvenes, la tasa de informalidad asciende a cerca del 60%, cifra superior al promedio de la región. Los jóvenes empleados no asalariados son considerados emprendedores o cuentapropistas<sup>5</sup>. Al igual que con los adultos, el emprendimiento podría ser una alternativa viable para jóvenes que no pueden (o no quieren) conseguir un empleo tradicional, o que tienen más alta probabilidad de hacerlo en el mercado informal. De igual manera, el emprendimiento puede ser una herramienta potente que contribuya a reducir la tasa de desempleo general, y generar mayores oportunidades de crecimiento para salir de la pobreza y/o vulnerabilidad.
- 1.5 En su informe 2015<sup>6</sup>, el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, por sus siglas en inglés) arroja interesantes análisis para Argentina: Los jóvenes entre 18 y 34 años constituyen el 37,9% del total de emprendedores en fases tempranas. El tipo de emprendimiento responde más a motivaciones por oportunidad que por necesidad. Sin embargo, la

<sup>3</sup> BID, LMK en base de encuestas de hogares (2013).

<sup>4</sup> Corresponde a jóvenes entre 15 y 24 años. OIT. 2015. Formalizando la informalidad juvenil.

<sup>5</sup> Corresponde a jóvenes entre 15 y 24 años. OIT. 2015. Formalizando la informalidad juvenil.

<sup>6</sup> <http://www.gemconsortium.org/report>

razón de salida o fracaso expresada por los emprendedores en dicho estudio refiere sobre todo a la no rentabilidad de los emprendimientos. Cabe destacar que los emprendedores jóvenes tienen un perfil distinto a sus homólogos mayores: los jóvenes argentinos suelen ser más optimistas sobre las oportunidades de emprender un negocio, pero están menos seguros sobre su capacidad de hacerlo realidad. Por un lado, 54% de jóvenes entre 18 y 34 años ve una buena oportunidad para emprender un negocio en los próximos seis meses, comparado con 47% de adultos entre 35 y 64. Pero por otro lado, sólo 62% de jóvenes creen que tienen el conocimiento y/o las habilidades necesarias para iniciar un negocio, comparado con 65% de adultos (YBI, 2013).

- 1.6 **Programas y políticas para apoyar a jóvenes vulnerables a desarrollar sus empresas:** De acuerdo al GEM 2015, el apoyo y relevancia de las políticas gubernamentales aplicadas en Argentina para los emprendedores posiciona a la Argentina en el 56<sup>a</sup> lugar sobre un total de 62 países evaluados. Existen varios programas, pero no están focalizados en jóvenes en forma general, ni en jóvenes de escasos recursos en particular. Entre los más destacados se mencionan los ejecutados por el Ministerio de Desarrollo Social<sup>7</sup> que apoya a emprendimientos de subsistencia; por el Ministerio de Ciencia y Tecnología<sup>8</sup> para apoyar emprendimientos de innovación tecnológica, y programas destinados a apoyar jóvenes emprendedores promovidos por el Ministerio de Industria<sup>9</sup>. A nivel de gobiernos locales, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) ejecuta el Programa de Desarrollo Emprendedor, orientado a adultos (no específicamente jóvenes). Las herramientas de apoyo de estos programas incluyen – en términos generales, y no siempre en forma combinada – financiamiento, capacitación, equipamiento y asistencia técnica. No ofrecen mentoría como una herramienta que complementa el resto de la asistencia a emprendedores, si bien la experiencia ha demostrado, tanto para emprendedores de escasos recursos como para emprendedores dinámicos, que la mentoría sería una herramienta muy potente para el desarrollo emprendedor<sup>10</sup>.
- 1.7 En cuanto a las diferencias en las prestaciones para adultos y para jóvenes, a partir de la evaluación del programa de Desarrollo Emprendedor, por ejemplo, se observa que la satisfacción que reportan los jóvenes sobre las prestaciones es en general mayor que la de la de los adultos; y difiere entre los mismos jóvenes según su grado de educación (a menor educación, más satisfacción<sup>11</sup>). En función de las diferentes necesidades entre jóvenes y adultos, se recomienda tener criterios de focalización específicos, y prestaciones adecuadas para los más jóvenes, incluso dependiendo de sus condiciones socioeconómicas y educativas.
- 1.8 **La experiencia de apoyo a través de mentoría:** La mentoría es una metodología de soporte personalizado mediante la cual una persona experta, en este caso un/a profesional con experiencia emprendedora o en gestión de negocios, ayuda a otra con menos experiencia (en este caso un joven que está iniciando sus primeros pasos como emprendedor) a potenciar sus habilidades y competencias, posibilitando su desarrollo personal y profesional. Según expertos, una de las principales razones de fracaso en las pequeñas empresas es que el emprendedor invierte todo su tiempo en desarrollar su negocio, y no destina suficiente tiempo en su propio desarrollo personal, lo cual redundaría

<sup>7</sup> <http://www.desarrollosocial.gob.ar/politicassociales/#politicas-trabajo>

<sup>8</sup> <http://www.agencia.mincyt.gob.ar/>

<sup>9</sup> <http://www.industria.gob.ar/jovenes-2/>

<sup>10</sup> Banco Mundial (2013) - Yoonyoung Cho Maddalena Honorati - Entrepreneurship Programs in Developing Countries- A Meta Regression Analysis

<sup>11</sup> Kantis, Hugo- El Programa de Desarrollo Emprendedor: una evaluación de sus logros y desafíos, Documentos de Desarrollo Económico 1, Buenos Aires, marzo 2012.



finalmente en perjuicios para su propio negocio. El rol del mentor en el modelo de Fundación Impulsar es corregir este desequilibrio.

## **B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto**

- 1.9 Este proyecto busca responder a la escasa e inadecuada oferta de servicios integrales a jóvenes emprendedores de escasos recursos (se entiende por servicio integral el que incluye formación técnica, habilidades socioemocionales, capacitación empresarial, acompañamiento al emprendimiento y mentoría, y apoyo en la búsqueda de financiamiento). Entre las causas que explican los problemas identificados previamente para atender a jóvenes emprendedores, se identifican las siguientes:
- 1.10 **Cultura de la mentoría está en una etapa incipiente:** No existe cultura sobre la mentoría a nivel de los jóvenes, y en menor medida entre los posibles mentores. Estas prácticas son más habituales en el sector privado, y se están incorporando gradualmente en otros ámbitos (ejemplo: educación), pero aún son relativamente desconocidas entre quienes deberían estar involucrados. La práctica de la mentoría, entonces, parecería ser más conocida en ámbitos empresariales, que podrían constituirse en un semillero de mentores, que entre los jóvenes destinatarios. Al tener evidencia empírica sobre los efectos de la mentoría se podría empezar a dinamizar la cultura de la mentoría.
- 1.11 **Escasa evidencia sobre la efectividad de la mentoría:** Las instituciones cuentan con escaso conocimiento sobre herramientas específicas para apoyar a emprendedores jóvenes, en particular sobre la efectividad de la mentoría y su potencial de escalabilidad: La literatura más reciente que analiza programas de emprendimiento en países en desarrollo<sup>12</sup> indica –a partir de un meta análisis- que la mentoría tiene un impacto positivo sobre los emprendedores. La combinación de diferentes tipos de intervenciones debe ser considerada en los diferentes contextos y situación de los jóvenes destinatarios, diseñando las intervenciones para dar respuesta según sea el grupo de jóvenes a atender. Sin embargo, en Argentina no existe evaluación rigurosa sobre el efecto que la mentoría tiene para promover emprendimientos juveniles, ni sobre la factibilidad y potencialidad de apoyar emprendedores en programas de escala, con mentoría grupal o personal (online o presencial). Hasta el momento, este tipo de apoyo es brindado por organizaciones de la sociedad civil y del sector privado, con diferentes grados de desarrollo y sistematización metodológica, siendo la entidad con más experiencia en desarrollo de mentorías de apoyo a jóvenes vulnerables, la Fundación Impulsar (miembro de Youth Business International). Asimismo, Accenture y Enablis han desarrollado diferentes experiencias de apoyo mediante mentoría desde el sector privado, con logros interesantes, aunque no focalizados necesariamente en jóvenes.
- 1.12 **Prestaciones no están focalizados en jóvenes de escasos recursos:** Entre las prestaciones que se facilitan a jóvenes, no suele haber foco en aquellos más vulnerables. Para acceder a este segmento, es necesario llevar a cabo acciones específicas, tanto en la convocatoria como durante la asistencia propiamente dicha. A la fecha no se cuenta con alianzas institucionales (público- privadas- sociedad civil) ni estrategias de comunicación adecuadas que permitan convocar en forma efectiva a dichos jóvenes.
- 1.13 **Prestaciones de servicios están fragmentadas:** La falta de conocimiento a nivel institucional se ve reflejada en el tipo de prestaciones que acercan a los jóvenes, la cual se encuentra fragmentada. Los apoyos a emprendedores jóvenes de escasos recursos,

---

<sup>12</sup> Banco Mundial (2013) - Yoonyoung Cho Maddalena Honorati - Entrepreneurship Programs in Developing Countries- A Meta Regression Analysis

a escala no ofrecen prestaciones integrales (capacitación/asistencia técnica, financiamiento y mentoría) acordes a las necesidades de los destinatarios. La falta de integralidad de los servicios disminuye la eficacia cuando se ofrecen de forma fragmentada.

### **C. Beneficiarios del proyecto**

- 1.14 Los beneficiarios directos de este proyecto serán 1.205 jóvenes de escasos recursos, de la Ciudad de Buenos Aires (50% serán mujeres) y el conurbano bonaerense que tengan una idea para emprender o cuenten con un emprendimiento de menos de un año de vida.
- 1.15 Los criterios para selección de beneficiarios se describen a continuación:
- Edad: Entre 18 y 35 años
  - Educación: Secundario terminado o con último año en curso, o universidad hasta el 30% de avance. Se aceptará hasta un cupo de 20% de jóvenes con ciclo universitario avanzado (más de 30% de materias aprobadas) o terminado, sobre el total de jóvenes destinatarios del programa.
  - Ingresos laborales: Desempleado o con ingresos mensuales equivalentes a 1,5 salarios mínimo vital y móvil (o ser sustento de hogar, con equivalente a dos salarios mínimos).
- 1.16 Respecto a los beneficiarios directos: Dado que el proyecto contemplará una evaluación experimental, de los 825 jóvenes se prevé que 550 accederán al acompañamiento de un mentor. Los 275 jóvenes restantes (grupo control) se beneficiarán de actividades de capacitación y de actividades de networking periódicas. En ambos casos deberán tener un plan de negocios formulado y aprobado para poder ser elegibles para acceder a la mentoría. Asimismo, se cuenta como beneficiarios directos aquellos que accederán a cursos de nivelación para capacitarse en formulación de planes de negocios, que totalizan 380 jóvenes.
- 1.17 Como beneficio secundario se espera crear 493 empleos con los emprendimientos asistidos, y mejorar la situación de las familias de los jóvenes mentoreados. Se calcula un promedio de cuatro personas por familia, beneficiando en forma indirecta a 2.200 personas.

### **D. Contribución al Mandato FOMIN, y Estrategia BID**

- 1.18 El proyecto va en línea con la estrategia del FOMIN en lo que se refiere a su eje de Economía del Conocimiento, al hacer una contribución en términos de: a) Innovación; y b) Aprendizaje para la escala.
- 1.19 En lo relativo a innovación, este programa apoyará un componente innovador en las prestaciones a jóvenes emprendedores, y lo evaluará como complemento de programas formativos. La mentoría, como se indicó en los párrafos precedentes, constituye una prestación cada vez más usual en otros sectores, pero aún no conocida o suficientemente difundida para fortalecer las competencias de jóvenes emprendedores ni tampoco aplicada a escala. Este proyecto, entonces, contribuye con una herramienta innovadora para ser aplicada a escala.
- 1.20 Respecto a la evaluación y generación de productos de conocimiento: Este proyecto permitirá realizar evaluaciones de tipo cualitativas (tipo mejora continua) y cuantitativas (experimental), para establecer los efectos de la mentoría. Estos estudios podrán ser utilizados para escalar las prestaciones a nivel gubernamental, o para identificar mejores prácticas que permitan replicar este modelo en la región. Ambas evaluaciones son, en sí mismas, innovadoras en función de la modalidad y del contexto en el que se

desarrollan. La presencia del tener al Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como socio clave otorga mucha potencialidad al programa, en tanto permitirá aplicar los resultados de las evaluaciones al diseño de la política pública.

- 1.21 El proyecto es parte del programa regional YEP (RG-M1240) ejecutado por Youth Business International (YBI). Las experiencias y lecciones aprendidas por YBI de los 43 países socios de su red, serán transmitidas pertinentemente a la organización implementadora de cada país. Asimismo, a través del Centro Regional de Aprendizaje para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá, Colombia y parte esencial del programa regional) se promoverá la conformación de alianzas y el intercambio de conocimientos.
- 1.22 Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimiento, agrupadas en las siguientes categorías principales: (i) necesidad de apoyo a empresarialidad juvenil: ¿Cuáles son los principales factores individuales (por ejemplo: rasgos, actitudes y capacidades) que permiten jugar un papel clave en el desarrollo empresarial de la juventud? Y cuales son los principales factores sistémicos (por ejemplo: factores culturales o institucionales)?; (ii) Formas efectivas e innovadoras de apoyo a los jóvenes emprendedores: ¿Es la mentoría efectiva para sostener y mejorar los rendimientos de un negocio?, ¿Cuáles son los enfoques más efectivos e innovadores para la mentoría?, ¿Cómo debería ser un ‘paquete integral de apoyo’ para los jóvenes emprendedores?; (iii) Impacto de la promoción al desarrollo empresarial: ¿Se pueden transferir y escalar modelos de apoyo a través de mentoría al sector público?, y ¿cuáles son los factores claves para lograr alianzas sostenibles?; (iv) Enfoques efectivos de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje: ¿a cuáles de los enfoques existentes del ME podemos recurrir para escalar modelos de apoyo a través de mentoría en forma eficaz?
- 1.23 Colaboración con el Grupo BID. Este proyecto se ejecutará en estrecha colaboración con la División de Competitividad, Tecnología e Innovación (CTI), la cual será co-responsable, con el FOMIN, de llevar adelante la evaluación experimental. El área mencionada está colaborando intensamente con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para evaluar programas de apoyo a emprendimiento, colaborando con conocimiento específico y aportes a las metodologías de evaluación que se están implementado.

## **II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El Programa busca mejorar las capacidades empresariales de jóvenes de escasos recursos de la ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires mediante el acceso a capacitación y mentoría. Asimismo, busca generar evidencia de la efectividad de la mentoría a través de evaluaciones rigurosas cuanti-cualitativas, que permitan a decisores públicos conocer los efectos de la mentoría en el desarrollo de jóvenes emprendedores para su aplicación a escala.
- 2.2 Para ello, se prevé que el FOMIN financie, en forma complementaria a la Cooperación Técnica, y, una evaluación experimental cuantitativa y una evaluación cualitativa.
- 2.3 El impacto esperado a partir de la mejora de las capacidades empresariales de los jóvenes es aumentar la tasa de creación y supervivencia de los negocios luego de un año de haber finalizado la mentoría.
- 2.4 Con relación a la generación de productos específicos de conocimiento, se espera que los estudios y buenas prácticas identificadas contribuyan al diseño de políticas y programas públicos para atender a jóvenes emprendedores vulnerables con prestaciones específicas.

## **B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención**

- 2.5 **El modelo de mentoría de Fundación Impulsar:** La mentoría es parte de un paquete integral de asistencia que ofrece Impulsar a emprendedores. Este paquete incluye asimismo capacitación y financiamiento. Sin embargo, la mentoría es el elemento fundamental de la prestación. Basada en los modelos de mentoría de YBI, este apoyo a emprendedores ha contado con el aporte de académicos y expertos durante muchos años, permitiendo a Impulsar refinar el apoyo a los emprendedores.
- 2.6 La mentoría consiste en establecer un espacio de confianza y comprensión uno a uno, que permita el análisis y la discusión de los problemas e inquietudes que se le plantean al emprendedor en la gestión del negocio, utilizando preguntas abiertas, escucha activa y asertividad, con el objetivo de potenciar su autoconfianza y de fortalecer el proceso de decisiones.
- 2.7 La mentoría trabaja, entonces, no sólo en las competencias técnicas del emprendedor, sino – y sobre todo– en el desarrollo de las habilidades socio-emocionales que requiere tanto como emprendedor como a nivel personal. Para ello, se prevé que, una vez seleccionados mentores y emprendedores, se realiza un proceso de “matching” o emparejamiento, en el cual se buscan duplas en las cuales haya sinergia y buena comunicación. El mentor apoya al emprendedor durante un año completo, con un mínimo de tres horas mensuales de encuentro.
- 2.8 El proceso de mentoría inicia cuando un emprendedor cuenta con un plan de negocios aprobado por la Fundación Impulsar. Para llegar a presentar el plan de negocios, el emprendedor contará con un ciclo previo de capacitación, provisto por Impulsar, por Academia Emprende (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires), o por otra entidad aliada. Luego de la capacitación, el plan de negocios de cada emprendedor será evaluado por un comité de expertos constituido por Fundación Impulsar, el cual determinará – con base en el plan de negocios presentado- si el emprendedor contará con el apoyo de un mentor. Los mentores serán coordinados por la Fundación Impulsar, así como la evolución de cada una de las parejas mentor-joven a lo largo del proceso de mentoría.
- 2.9 **Academia Emprende:** El Programa Academia Emprende es una iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, de convocatoria abierta, orientado a fortalecer las habilidades de emprendedores. Consta de una currícula modular, que abarca desde crecimiento profesional, ideación, puesta en marcha, y expansión de un emprendimiento (total de 20 horas de dictado de cursos formativos). A través de las diferentes ediciones de Academia Emprende se han realizado mejoras continuas a la oferta formativa, para lo cual se cuenta además con herramientas de monitoreo y evaluación que han sido diseñadas con la colaboración de IFD/CTI. Academia Emprende consta asimismo de módulos de formación online, los cuales serán evaluados y eventualmente adaptados para captar el segmento de jóvenes beneficiarios de este programa. A la fecha, más de 10.000 personas han participado a lo largo de cuatro ediciones del programa Academia Emprende.
- 2.10 **La evaluación cuanti-cualitativa:** El modelo a implementar en este proyecto permitirá realizar una evaluación de impacto cuanti-cualitativa rigurosa, que permita evaluar los efectos de la mentoría en el desarrollo de emprendedores jóvenes. Se probará el efecto de la mentoría para jóvenes emprendedores de escasos recursos sobre los siguientes resultados:

- (1) Creación y supervivencia de emprendimientos
- (2) Desempeño del emprendimiento
- (3) Prácticas de gestión empresarial. Rasgos, actitudes y capacidades

Las preguntas de orden serían:

- (4) Efecto de la mentoría promedio
  - (5) Efecto de la mentoría individual presencial o virtual
  - (6) Cómo cambia el efecto de la mentoría según las características personales de los emprendedores
- 2.11 Para la evaluación experimental, se conformarán dos grupos de tratamiento (uno para mentoría presencial y otro para virtual), y otro de control. Se convocará jóvenes que ya hayan sido capacitados por Academia, por Fundación Impulsar, u otras organizaciones que trabajan con emprendedores. Estos jóvenes, una vez que hayan presentado y aprobado un plan de negocios, podrán contar con apoyo de mentores. La selección de jóvenes que conformarán el grupo de tratamiento se realizará en forma aleatoria.
- 2.12 La evaluación cualitativa se basará en la ciencia de la Mejora Continua ("Improvement Science" en inglés), concepto emergente que habita en la esfera entre la investigación y la mejora de la calidad, aplicando métodos de investigación para ayudar a entender los impactos en la mejora de la calidad. El modelo para el mejoramiento<sup>13</sup> es una herramienta simple pero potente que no está destinado a reemplazar modelos de cambio organizacionales, sino a acelerar la obtención de resultados previstos. Ha sido utilizado exitosamente por cientos de organizaciones en muchos países para mejorar sus procesos y sus resultados de salud y educación. Este modelo propone tres preguntas fundamentales sobre las que basa el análisis: ¿Qué estamos tratando de lograr?; ¿Cómo sabremos que el cambio es una mejora?; ¿Qué cambios podemos hacer que resultarán en una mejora? Emplea un proceso recurrente de planificación, implementación, análisis, y ajuste en los procesos operativos para poder aprender en tiempo real, en el caso de este proyecto sobre cómo mejorar el desempeño y los resultados del apoyo a emprendedores usando servicios de mentoría. Ello implica alto grado de participación de los involucrados: se realizarán reuniones periódicas con directivos de Impulsar y responsables del Gobierno de la CABA, mentores, jóvenes emprendedores, coordinadores y otros para poder reflexionar sobre la ejecución de actividades y el desempeño del proyecto. La implementación de esta metodología será guiada por un consultor experto en Mejora Continua.
- 2.13 Durante el primer año de ejecución del proyecto se refinarán instrumentos y procesos, para poder proceder con el experimento a partir del segundo año. Por ello, se prevé que ambas evaluaciones serán complementarias, y que el equipo de evaluadores que se seleccione trabajarán en forma mancomunada tanto con Impulsar y el Gobierno de CABA como con el FOMIN y IFD/CTI.

### c. Componentes

**Componente I: Fortalecimiento Institucional (FOMIN: US\$5.800; Contraparte: US\$80.850).**

- 2.14 El objetivo de este componente es dejar sentadas las condiciones de base para poder escalar los servicios de mentoría. Para ello, se fortalecerá a Fundación Impulsar como

---

<sup>13</sup> The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance- Langley GL, Nolan KM, Nolan TW, Norman CL, Provost LP.

ejecutor del programa, mejorando sus competencias para llevar a cabo una operación de mayor escala en conjunto con actores públicos y privados. Se fortalecerán sus capacidades de gestión, comunicación, monitoreo y construcción de alianzas. Asimismo, se fortalecerá al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires mejorando las convocatorias y los contenidos curriculares para alcanzar al segmento de jóvenes destinatarios de este programa.

- 2.15 Para dar cumplimiento a los objetivos de este componente se prevé realizar las siguientes actividades: a) Ajuste de la Plataforma de Monitoreo y Evaluación. Se ajustará la plataforma utilizada por Impulsar (sistema Salesforce) para asegurar que se registre la información necesaria para monitorear el programa y realizar la evaluación de tipo cualitativa. El ajuste comprenderá, asimismo, el análisis de los diferentes niveles de acceso según usuario, y la factibilidad de que la plataforma pueda ser usada a gran escala, por efectores públicos; b) Guía para evaluación de competencias emprendedoras y diseño de módulos de formación nivelatoria: Considerando que existen varias organizaciones a las que acuden los jóvenes para fortalecer sus capacidades emprendedoras, y que el nivel de los cursos difiere así como los resultados de la capacitación, se diseñará una guía de evaluación de las competencias emprendedoras de los jóvenes que se inscriban al programa, para evaluar si necesitan curso de nivelación en base a sus competencias y capacidades. Asimismo, sobre la base de un mapeo de las ofertas formativas existentes para jóvenes emprendedores, se diseñará una currícula modular que permita nivelar a los jóvenes y fortalecer sus competencias cognitivas para que puedan formular un plan de negocios; c) Diseño e implementación de una estrategia para la convocatoria: se diseñará una estrategia que permita alcanzar a los jóvenes destinatarios del programa, facilitando la convocatoria de los jóvenes elegibles. Asimismo, esta estrategia identificará otros actores relevantes, tales como organizaciones de la sociedad civil (OSC), instituciones formativas, mentores, y empresas que puedan estar interesadas en apoyar las actividades del programa. Finalmente, la estrategia incluirá actividades para convocar en forma permanente a los grupos de control, así como también para la difusión de los resultados del programa entre los interesados clave; d) Alianzas institucionales: se generarán al menos cuatro eventos para difusión de la iniciativa y generación de alianzas con instituciones que den servicios a jóvenes elegibles como beneficiarios del programa. Entre ellas se cuentan organizaciones civiles, institutos de formación públicos y privados, entidades del sector privado. Se suscribirán convenios con las entidades de la alianza; e) Formación de Formadores para planes de negocios: Durante el primer año de ejecución del proyecto se formará a formadores del programa Academia Emprende para que pueda incluir en su currícula un módulo de diseño de plan de negocios, adicional al análisis tipo Canvas<sup>14</sup> que se realiza actualmente.

**Componente II: Oferta de Servicios de Mentoría a Jóvenes (FOMIN: US\$299.526; Contraparte: US\$1.188.701).**

- 2.16 El objetivo de este componente es articular un sistema conformado por mentores y jóvenes que permita a cada uno de los jóvenes seleccionados beneficiarse con los servicios de un mentor bajo la metodología de Fundación Impulsar.
- 2.17 Las actividades principales vinculadas a este componente son: a) Convocatoria y formación a mentores: esta actividad tiene por objetivo informar cuáles son las características de la mentoría, y formar un grupo de mentores que pueda dar dichos servicios a los jóvenes. Se prevé realizar eventos informativos presenciales y virtuales para convocar a los mentores. Los coordinadores de mentoría serán responsables de

<sup>14</sup> El modelo Canvas permite reflejar en forma gráfica y sencilla un modelo de negocios, cubriendo las cuatro áreas principales del mismo: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

dicha actividad, así como de la selección de mentores; b) Convocatoria a jóvenes: de igual manera, los coordinadores de mentoría realizarán reuniones informativas virtuales y presenciales para los jóvenes que hayan sido convocados usando la estrategia comunicacional del Componente I. Se prevé inscripción online, que permitirá realizar una preselección de jóvenes de acuerdo a los criterios previstos en el programa; c) Cursos nivelatorios para jóvenes: durante el primer año, y hasta tanto se incorporen los módulos adicionales en el programa Academia, se prevé realizar cursos nivelatorios de aproximadamente 12 horas de duración. A partir del segundo año, estos talleres serán incorporados a la currícula de Academia Emprende capacitando a los jóvenes en la preparación de planes de negocio; d) Selección de Jóvenes y Matching de Mentoría: Los jóvenes serán seleccionados a través de entrevistas donde presenten y se analice su plan de negocio. Para aquellos seleccionados, Fundación Impulsar buscará un mentor de acuerdo a las características del joven y su emprendimiento; e) Formación y estimulación continúa a mentores: se realizarán encuentros periódicos entre mentores, tanto para intercambio de experiencias como de capacitación en temas relacionados con mentoría, fortalecimiento de habilidades socioemocionales, y coaching.

Los resultados de este Componente incluyen: (i) 825 planes de negocios aprobados; (ii) 300 mentores reclutados, y; (iii) 550 jóvenes que inician el programa de mentoría, de los cuales 440 lo culminan.

**Componente III: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica (FOMIN: US\$110.000; Contraparte: US\$3.700).**

- 2.18 El objetivo de este componente es aportar conocimientos estratégicos al ecosistema emprendedor de Argentina y de la región a través del Programa de Emprendimiento Juvenil (YEP por sus siglas en inglés), referidos a la efectividad de la mentoría en el desarrollo de emprendimientos juveniles y a las mejores formas de implementarla con vistas a su escalabilidad. Se espera que las evaluaciones, tanto cualitativa como cuantitativa, den insumos para políticas estratégicas de apoyo a emprendedores, incluyendo herramientas innovadoras como pueden ser los bonos de impacto social para su financiamiento.
- 2.19 Las actividades del presente componente son las siguientes: a) Evaluación cuanti-cualitativa realizada- las evaluaciones serán realizadas por expertos, de acuerdo a un plan de evaluación debidamente aprobado por el Banco,; b) Análisis y revisión de pares de los informes de evaluación: serán presentados para su análisis y discusión a nivel académico y a entidades de gobiernos; c) Difusión de los resultados: se realizarán eventos donde se convocará a mentores y jóvenes, empresas, organizaciones de la sociedad civil y otras audiencias interesadas; d) Edición de materiales comunicacionales, como hoja de proyecto, publicaciones u otros.

**D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

- 2.20 La Unidad Ejecutora (UE) del proyecto dependerá de Fundación Impulsar como Organismo Ejecutor. La UE estará conformada por un Director de Proyecto, y un responsable administrativo. Asimismo, dada la relevancia que este proyecto tiene para la entidad, Fundación Impulsar designará un coordinador, función que será ejercida por personal de Fundación Impulsar a tiempo parcial, para asegurar la coordinación entre las actividades propias de la fundación y el proyecto. El coordinador será responsable de llevar adelante el monitoreo de la operación. El Director Ejecutivo de la Fundación Impulsar será responsable por la toma de decisiones del proyecto en consulta con el Consejo de Administración de la Entidad. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo VII en los archivos técnicos de esta operación.

- 2.21 Asimismo, se conformará un Comité Directivo, integrado por: Presidente de Impulsar, y su Director Ejecutivo, Representante del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, representante del BID/FOMIN responsable por las evaluaciones del proyecto. Este Comité tendrá por objetivo analizar en forma semestral el avance operativo y plan de acción para el próximo semestre, proponiendo al FOMIN los ajustes que se consideren necesarios para llevar a buen término el ejercicio de evaluación previsto en este programa y dar cumplimiento a los objetivos planteados en el mismo.
- 2.22 A consideración del Comité Directivo, se podrá conformar un Comité Asesor, cuya opinión será no vinculante, para orientar las decisiones de la Fundación Impulsar y del Comité Directivo del proyecto en temas relativos a su ejecución, las evaluaciones previstas, y el uso de las mismas. Este Comité incluirá representantes de la academia, sector privado, y ONGS con conocimiento especial en empleo y emprendimiento juvenil.

#### **E. Sostenibilidad**

- 2.23 La sostenibilidad en este proyecto se puede analizar tanto en términos técnicos (la mentoría como prestación) como en términos institucionales para Impulsar. En tanto se demuestre que la mentoría es efectiva en el apoyo a emprendedores, cobrará relevancia como herramienta para políticas y programas públicos como una prestación complementaria a otros apoyos que se ofrecen a jóvenes emprendedores. La participación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la conceptualización y ejecución de este proyecto, confiere alta potencialidad para la sostenibilidad de esta prestación y su aplicación a escala. En tanto para la Fundación Impulsar, entidad que se sostiene fundamentalmente por el aporte del sector privado, la ejecución del proyecto, la evaluación de la mentoría, y las actividades de fortalecimiento institucional le dotarán de perspectivas interesantes de sostenibilidad como prestadoras de un servicio cuya efectividad será probada por medio de evaluaciones de alto nivel técnico.
- 2.24 Con el apoyo del FOMIN, se realizarán talleres para planificar estratégicamente la continuidad del proyecto, con participación de los involucrados más relevantes.

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

- 2.25 **Trabajo a escala:** A partir de las experiencias de NEO, es fundamental contar con experiencias probadas escalables y una articulación fluida entre el sector público y privado para lograr la escala. Esta deber ser considerada desde el inicio de la operación, trabajando la planificación en forma sistémica.
- 2.26 **Selección de jóvenes:** Es clave un buen proceso de identificación y selección de jóvenes que posean actitudes emprendedoras para llevar a mejor término los resultados del programa y permitir un uso eficiente de los fondos. Existen metodologías (pruebas psicométricas, y otro tipo de evaluaciones) que permiten procesos de selección asertivos.
- 2.27 **Habilidades Socioemocionales:** Las habilidades socioemocionales son un factor determinante para la creación y consolidación de emprendimientos. Por ello, la formación que recibirán los jóvenes prevé el desarrollo y fortalecimiento de habilidades relativas al liderazgo, comunicación, entre otras.
- 2.28 **Mentoría:** El apoyo directo y personalizado que brindan los asesores y mentores a los jóvenes emprendedores durante la creación y consolidación de negocios, mejoran la probabilidad de éxito de los negocios. En ese sentido, la convocatoria y selección de mentores debe explicitar claramente la misión que tienen y el compromiso que se requiere.

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



- 2.29 **Adicionalidad No-financiera.** El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en la ejecución de proyectos para apoyo a jóvenes emprendedores, tanto en el marco del YEP como a partir de otras iniciativas que se han financiado para apoyo emprendedor. Además, al enmarcarse dentro del Programa Regional YEP (RG-M1240), este se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y mejores prácticas que se generen a través de dicho Programa. El FOMIN es un aliado clave para Fundación Impulsar ya que le brindará la posibilidad de lograr aún más vínculos con organizaciones públicas y privadas.
- 2.30 **Adicionalidad Financiera:** El financiamiento del FOMIN es crítico para la consecución del proyecto ya que para poder realizar las evaluaciones rigurosas propuestas, es necesario que las actividades se desarrollen con una cierta escala (para garantizar poder estadístico), con procedimientos claramente establecidos y con demostrada capacidad de monitoreo. En ese sentido, estas actividades no podrían llevarse a cabo sin el apoyo financiero del FOMIN, por lo cual no sería posible tampoco la realización de las evaluaciones planificadas.

#### **H. Resultado del Proyecto**

- 2.31 El resultado esperado del proyecto es que 1.205 jóvenes de escasos recursos, de entre 18 y 35 años, aumenten sus competencias y habilidades emprendedoras y de gestión empresarial. De estos jóvenes, 550 contarán con el apoyo de mentores, el que se espera que mejore el desempeño de sus emprendimientos, siendo sostenibles el 70% de los emprendimientos creados. A nivel institucional, se espera fortalecer a Fundación Impulsar y al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con herramientas y metodologías probadas que permitan incorporar la mentoría a los programas de apoyo emprendedor a escala.

#### **I. Impacto del Proyecto**

- 2.32 El impacto esperado a partir de la mejora de las capacidades empresariales de los jóvenes es aumentar la tasa de creación de sus negocios (80% de quienes cuentan con mentoría), y la supervivencia de los mismos luego de un año de haber finalizado la mentoría (70% de sobrevivencia). De esta forma, se espera impactar sobre el nivel de ingreso de las familias de los jóvenes mentoreados y la creación de 493 empleos adicionales.

#### **J. Impacto Sistémico**

- 2.33 El proyecto aportará conocimientos sustantivos sobre la efectividad de la mentoría como una herramienta de apoyo al emprendimiento juvenil, que permitirá aplicarlos para el diseño y ejecución de políticas públicas dirigidas a este segmento. En ese sentido, el proyecto cuenta con participación multiactoral desde el inicio, lo cual permitirá abordar la escala en forma sistémica, logrando la alianza entre gobiernos, entidades de la sociedad civil y el sector privado (mentores, bancos, otras empresas). Se espera que, una vez demostrada la efectividad de la mentoría, la misma pueda ser incorporada al programa Academia Emprende, o similares que se ejecuten otros gobiernos en el ámbito nacional y/o subnacional.

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

- 3.1 Línea de Base. Los datos para la línea de base se almacenarán en el sistema Salesforce con el que cuenta la Fundación Impulsar, que conforma el sistema de monitoreo del programa YEP. A dicho sistema se le realizarán los ajustes indicados en el componente 1, para asegurar que incluya las métricas que se utilizarán para el levantamiento de la data necesaria para el monitoreo y evaluación de los programas. El sistema de monitoreo abarcará todas las dimensiones relevantes para llevar a cabo la evaluación

cualitativa, tal como beneficiarios, mentores, instituciones, entre otras. Se coordinará asimismo la recolección de data sobre beneficiarios con las fichas de inscripción online que se utilicen para realizar la preselección de jóvenes y las líneas de base para las evaluaciones experimentales. Fundación Impulsar será la encargada, a través del coordinador del proyecto, de administrar el sistema Salesforce.

- 3.2 La data a nivel de línea de base incluirá desagregación por sexo, niveles de vulnerabilidad, y datos sobre los emprendimientos de los jóvenes, alineándose con las variables a analizar durante las evaluaciones. El sistema de evaluación, asimismo, permitirá analizar procesos y agregar información cualitativa que permita realizar la evaluación de mejora continua, según lo explicado en 2.12.
- 3.3 Evaluación. Se prevé realizar evaluaciones periódicas en el marco de la aplicación de la ciencia de Mejora Continua. Esto implica las revisiones frecuentes de los procesos y los resultados, las cuales serán realizadas por el Comité Directivo con la asistencia del consultor especializado en la aplicación de esta metodología.
- 3.4 Se realizará una presentación del análisis de este comité al Banco cada seis meses, y un informe final cuando finalice el plazo de ejecución del proyecto. Este informe estará a cargo del Especialista en Mejora Continua, y dará cuenta de los resultados alcanzados por el proyecto, y de las mejores prácticas y lecciones aprendidas a partir de la aplicación de esta metodología de evaluación. Se contará asimismo con la guía procedimental elaborada a partir de la aplicación de la metodología antes citada.
- 3.5 Por otra parte, se realizará una evaluación experimental, descrita en el Anexo XII, la cual dará cuenta de la efectividad de la mentoría, presencial o virtual, para la creación y sostenimiento de emprendimientos juveniles a un año de finalizada la mentoría. En dicha evaluación se analizará la relación entre las características del emprendedor (actitudes, rasgos de comportamiento y conocimiento) en la creación y sostenimiento de sus emprendimientos. La evaluación será financiada con cargo a los fondos de la Contribución del FOMIN, y será contratada por el Banco. Se prevé la contratación directa de consultores y encuestadores para llevar a cabo la evaluación dada la naturaleza de las tareas, la cual será realizada en con la participación de CTI del Banco.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.838.691, de los cuales US\$520.000 (27%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.418.691 (73%) de la contraparte. Los fondos de contraparte serán aportados por Fundación Impulsar y por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en efectivo y especie en ambos casos. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
<b>Componentes del Proyecto</b>			
Componente 1: Fortalecimiento Institucional	\$5.800	\$80.850	\$86.650
Componente 2: Oferta de Servicios de Mentoría para Jóvenes	\$299.526	\$1.188.701	\$1.488.227
Componente 3: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$110.000	\$3.700	\$113.700
<b>Ejecución y Supervisión</b>			
Administración	\$79.700	\$145.440	\$225.140
<b>Otros Costos</b>			

Auditoría y Revisiones Ex post	\$15.000	\$0	\$15.000
Imprevistos	\$9.974	\$0	\$9.974
<b>Gran Total (US\$)</b>	<b>\$520.000</b>	<b>\$1.418.691</b>	<b>\$1.938.691</b>
	27%	73%	100%

## V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 Fundación Impulsar será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. Fundación Impulsar tiene más de 15 años trabajando en temas de emprendimiento juvenil. Su programa de mentoría es reconocido como una de las mejores prácticas para la red mundial de YBI, habiendo recibido varios reconocimientos de parte de renombradas entidades<sup>15</sup>. Impulsar es miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y miembro acreditado de Youth Business International.
- 5.2 Fundación Impulsar presta un conjunto de servicios, entre los cuales se cuenta la capacitación, la mentoría y el financiamiento. A la fecha, más de 1.500 jóvenes han sido beneficiarios de Impulsar, logrando una tasa de éxito en la creación y sostenibilidad de emprendimientos demás del 70%, medido al cabo del segundo año de ejecución del proyecto. En cuanto a la mentoría propiamente dicha, Impulsar trabaja con mentores voluntarios, y actualmente cuenta con una red de 600 mentores activos, muchos de ellos convocados a través de empresas.
- 5.3 La Fundación ha sido ejecutora del capítulo Argentina del Programa Regional Modelo de mentoría para el desarrollo de emprendedores jóvenes (RG-M1016, suscrito mediante Convenio ATN/ME-8873-RG y préstamo 71/MS-AR), entre los años 2004 y 2008. El proyecto se ha ejecutado exitosamente, y ha demostrado la capacidad técnica y de gestión de Fundación Impulsar.
- 5.4 Fundación Impulsar establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. Fundación Impulsar también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto.
- 5.5 **Adquisiciones y contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora ([DNA](#)) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo*, el equipo de Proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). La revisión de las contrataciones y adquisiciones para el Proyecto se realizará en forma *ex-post* con una frecuencia *anual*. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del Proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del Proyecto. Este plan deberá ser actualizado *anualmente* y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 5.6 **Gestión y supervisión financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del Proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora ([DNA](#)) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo* para la sección

<sup>15</sup> RSC Responsabilidad Social Comunicativa 2007, Mercedes Benz Argentina 2007, Magnus 2008, Banco Galicia 2009, FEDAJE Federación de Jóvenes Emprendedores 2012, Youth Business Spain 2015.

de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia *anual*.

- 5.7 El BID a través de la Representación del BID en Argentina contratará un auditor independiente para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de desembolsos. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la Agencia Ejecutora deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.8 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de los desembolsos, así como la necesidad de informes financieros adicionales, podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

## **VI. RIESGOS DEL PROYECTO**

- 6.1 Los riesgos identificados en esta operación pueden clasificarse según pongan en riesgo la operación, o también el proceso de evaluación, habiéndose identificado los siguientes riesgos principales:
- 6.2 Riesgos operativos: Bajo o inadecuado nivel de convocatoria de jóvenes- en caso que no se llegue a convocar la cantidad de jóvenes necesarios para realizar una evaluación experimental consistente, se deberá redefinir el alcance y términos de la evaluación (se podría testear una sola hipótesis: mentoría virtual o mentoría presencial). Sin embargo, el primer año del proyecto informará sobre cómo realizar una convocatoria adecuada, permitiendo testear medios y herramientas para atraer a jóvenes interesados. La activa participación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el proceso de convocatoria facilitará expandir el alcance de la misma. Realizar la evaluación de mejoramiento continuo asimismo facilitará ajustar los procesos para lograr una convocatoria adecuada de jóvenes durante el segundo año del proyecto.
- 6.3 Inestabilidad socioeconómica que pueda afectar el ambiente emprendedor. La mentoría será un aporte clave del proyecto para orientar a emprendedores en caso de que el contexto macroeconómico no evolucione favorablemente, permitiendo a los emprendedores ajustar su modelo de negocios según la coyuntura. Se estima que la evaluación será capaz de captar los efectos de la mentoría aún ante un cambio en las condiciones económicas.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 No se prevé efectos secundarios ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El Proyecto tendrá un impacto sobre jóvenes vulnerables y su entorno, por lo cual el efecto social que se pueda prever por lo cual el único efecto social que se puede prever es positivo para ellos y sus familias.

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

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Anexo VIII.

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

- 9.1 Acceso a la información. La información del Proyecto no reviste carácter confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, a excepción de la

publicación de los planes de negocio de los jóvenes, o los planes estratégicos de las entidades.

- 9.2 Propiedad Intelectual. El Banco mantendrá la propiedad intelectual de cualquier trabajo que producido por Fundación Impulsar en el marco de esta operación, pero le garantizará mediante el convenio entre las partes, una licencia exclusiva, perpetua, irrevocable y sin costo de licencias para el uso de esos trabajos, para ser usados con fines no comerciales.