

Proyecto

Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes

(ATN/ME-8875-RG)

Informe de Evaluación Intermedia

Luis A. Bernal, PMP ®

Miembro de la American Evaluation Association AEA y de la International Development Evaluation Association IDEAS. Profesional con más de veinte años de trabajo en actividades de desarrollo internacional con énfasis en América Latina. Especializado en evaluación de proyectos de cooperación internacional relacionados con políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo del sector privado, alianzas sector público-privado, fortalecimiento de la competitividad, micro, pequeñas y medianas empresas, desarrollo sostenible y perspectiva de género.

www.luisbernalconsulting.com

Octubre, 2007

**Proyecto:**

**Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes**

**BID-Fundación Mario Santo Domingo-Fundación JEMCOL**

i. Resumen Ejecutivo i

1. Presentación 1

2. La Evaluación del Proyecto: Aspectos Preliminares 2

2.1. Objetivo de la Evaluación 2

2.2. Algunos elementos conceptuales: Proyecto, Evaluación, Criterios de Evaluación 2

2.3. Metodología de Evaluación 3

2.4. Resultados Esperados de la Evaluación 3

3. Breve Descripción del Proyecto 4

3.1. Antecedentes Internacionales y en Colombia 4

3.2 El Proyecto ATN/ME-8875-RG: Elementos constitutivos 5

3.3 Presupuesto y Financiación 6

3.4 Marco Lógico del Proyecto 7

4 Evaluación Intermedia del Proyecto -a Agosto 31/2007- 10

4.1 Objetivos del Proyecto 10

4.2 Identificación y Rol de los Actores 11

4.3 Una interpretación sistemática de los objetivos, los actores del proyecto y sus roles. 13

4.4 El Contexto de la Evaluación 14

4.5 Eficacia del Proyecto 15

4.5.1 Componente I: Promoción y Capacitación de Mentores Empresariales 15

4.5.2 Componente II: Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores 21

4.5.3 Componente III: Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados 29

4.6 Cobertura y Alcance 31

4.7. Eficiencia del Proyecto 32

4.8 Impacto 38

4.9 Sostenibilidad 40

5. Lecciones Aprendidas 41

6. Recomendaciones 42

7. Los Jóvenes cuenta su historia 44

ACRONIMOS

BID Banco Interamericano de Desarrollo

FMSD Fundación Mario Santo Domingo

JEMCOL Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia

JEMAC Fundación Jóvenes Futuros Empresarios por México

YBI Youth Business International

Resumen Ejecutivo

**Evaluación Intermedia Proyecto:**

**Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes**

**BID-Fundación Mario Santo Domingo-Fundación JEMCOL**

i. Resumen Ejecutivo

Las siguientes páginas presentan un resumen ejecutivo del informe de evaluación intermedia encargada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID al consultor Luis Alejandro Bernal en el marco del “Programa de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes” originado en los convenios ATN/ME-8875-RG Y 73/MS-RG, suscritos por el Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones y la Fundación Mario Santo Domingo el 31 de Marzo de 2005.

**El Proyecto**. El Programa tiene por objeto general incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no puedan obtener apoyo por otros medios. El propósito es mejorar el modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas que apoyen a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos de la comunidad empresarial. El proyecto comprende los componentes: 1. Promoción y desarrollo de mentores empresariales, 2. Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores y 3. Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados. Actualmente funciona en la ciudad de Cartagena y se prevé la inclusión de Bogotá y Cali. El costo del proyecto es el equivalente a un millón seiscientos setenta mil dólares (US $ 1.670.000) y su plazo de de 48 meses, contados a partir de la firma del convenio.

**Objeto de la Evaluación**. El objeto de la evaluación intermedia es la valoración cuantitativa y cualitativa del desempeño del programa bajo los criterios de i.) eficacia, ii) efectividad, iii) cobertura y alcance, iv) impacto, y v) sostenibilidad institucional y financiera, con base en los cuales deben determinarse las lecciones aprendidas y las recomendaciones del consultor para ser incorporados en el mejoramiento del programa. La evaluación se llevó a cabo entre los meses de Agosto y Octubre de 2007 y llevó al evaluador a las ciudades de Cartagena, Barranquilla y Bogotá.

**Contexto de la Evaluación.** La presente evaluación intermedia se realiza en el contexto de un retraso general del proyecto a 29 meses o 60% del tiempo transcurrido desde su iniciación y tras ocurrir un cierto número de acciones y omisiones que lo condujeron al estado de “posible candidato a cancelación”, también conocido como “Bandera Roja”, como reflejo de las preocupaciones del BID sobre el débil desempeño del proyecto. Para superar la mencionada “Bandera Roja” fue necesaria la propuesta y ejecución de un “Plan de Choque” implementado en el período Octubre/06 a Junio/07 cuyas metas ciertamente se lograron en su gran mayoría. El éxito en el cumplimiento de las metas propuestas en el “Plan de Choque”, sin embargo, no significa que el proyecto haya recuperado el tiempo perdido y, por tanto, alcanzado el nivel de desempeño que, de acuerdo con el Marco Lógico, le corresponde a más de dos años de haberse iniciado.

**La Interpretación del Proyecto, sus actores y roles**. La interpretación del proyecto que esta evaluación adopta es producto del sistemático análisis de un número de documentos constitutivos del programa, tales como el convenio del programa regional, el convenio en Colombia, el Manual de Operaciones, el Reglamento Operativo, el Marco Lógico, entre otras, en virtud del cual aquí se sostiene que el proyecto “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”, es por una parte, una iniciativa de generación de oportunidades para al menos 320 mujeres y hombres jóvenes, de limitados recursos y espíritu emprendedor pero también, y de manera muy especial, es un proyecto de construcción de capacidades institucionales.

La evaluación concibe este proyecto como uno en virtud del cual una institución certificada internacionalmente para la implantación del modelo de mentoría en Colombia (JEMCOL), recibe el soporte de otra entidad colombiana con mayores capacidades institucionales (Fundación Mario Santo Domingo) para recibir y gestionar unos recursos de cooperación por parte del BID, para generar las correspondientes contrapartidas de aporte local y para asegurar que tanto el modelo como JEMCOL sobrevivirán una vez concluido el presente proyecto con el BID. El de construcción de capacidades institucionales en JEMCOL es, entonces, un objetivo de desarrollo en torno al cual gira la presente evaluación.

**Estado del Proyecto.** Al momento de la evaluación, el proyecto arroja unos indicadores de desempeño inferiores a lo esperado según el Marco Lógico del Proyecto e insuficientes para un pronóstico optimista de realizaciones al final de su cronograma, tales indicadores de desempeño en términos de eficiencia son:

* **Tiempo transcurrido: 60%**
* Apertura de Oficinas 33%
* Mentores convocados 32%
* Mentores asignados 18%
* Jóvenes convocados 47%
* Planes de negocio desarrollados 13%
* Créditos desembolsados 15%
  + **Eficiencia Promedio 26.33%**

**Eficacia**. El proyecto acusa una limitada capacidad para el cumplimiento de sus objetivos, propósito y metas. Dentro de ese contexto se muestran resultados un poco mayores en el reclutamiento y vinculación de mentores; pero sustancialmente menores frente a la creación de nuevos negocios y exiguos en lo pertinente a la formación de redes sostenibles y al logro del desarrollo institucional de JEMCOL todo ello en el marco general de debilidades en el manejo de información, divulgación, promoción y relación con entidades del entorno como el propio BID y JEMCOL; así como en la movilización de recursos del sector empresarial. Comentario más entusiasta, en cambio, merece el logro del objetivo relacionado con el mejoramiento del modelo de mentoría existente, donde se han logrado significativos avances en el aspecto metodológico propiamente dicho, los cuales además tienen efectos positivos tanto en el apoyo a la iniciativa empresarial de las/los jóvenes, como en la gestión misma del crédito otorgado.

**Cobertura y Alcance.** Con 320 nuevos creados negocios en 3 ciudades del país, como meta al final del proyecto, claramente este busca más que una ambiciosa cobertura, el crear un efecto demostración para promover el modelo de mentoría y lograr los objetivos de desarrollo conexos. Tal cobertura, por supuesto, luce aun menor cuando se ha logrado bajos índices de eficacia en la gestión del proyecto. En contraste positivo, debe mencionarse un equilibrio de género, incluso ligeramente favorable a las mujeres, entre los jóvenes beneficiarios del proyecto. El balance étnico que también se espera del proyecto, se ha dejado a la composición natural de la demografía cartagenera, sin que se haya visto la necesidad de trazar una política explícita en este aspecto. El proyecto, finalmente, está dotado de la evidente relevancia que se origina en un entorno con tasas de desempleo, primordialmente juvenil, que oscilan al rededor del 15% y, en general, en las limitadas oportunidades de progreso económico y social existen para la juventud en Cartagena y, en general, en el país.

**Eficiencia.** La limitada capacidad del proyecto para cumplir las metas y lograr los objetivos de desarrollo que se ha propuesto, son consecuencia necesaria de la limitada eficiencia en la gestión por parte del organismo ejecutor. En este aspecto llama la atención que los directivos del organismo ejecutor tienen un concepto notablemente más alto de su propio desempeño en la gestión del proyecto de lo que sugieren los resultados del mismo. Algunos aspectos condicionantes de la eficiencia en la gestión del proyecto son:

* Deficiencias permanentes en el manejo de las relaciones con el BID en temas como las comunicaciones, el monitoreo y seguimiento de acuerdos, el cumplimiento de normas y procedimientos contractuales, la presentación de informes y otras fallas similares que reiteradamente el Banco ha pedido corregir.
* Débil rol del Manual de Operaciones como guía de trabajo administrativo, operativo y promocional del proyecto y como plataforma para la expansión regional del programa.
* Un modelo organizacional que lleva a confusión de roles, autoridad y responsabilidad entre el Proyecto BID, la FMSD y la Fundación JEMCOL.
* La FMSD está concentrada en el cumplimiento con el BID y el fortalecimiento de JEMCOL no es prioridad, mientras que JEMCOL; muy especialmente su Junta Directiva Local en Cartagena, está más enfocada en el tema de su propio fortalecimiento institucional y quizá el proyecto BID no es su prioridad.
* El proyecto acusa grandes deficiencias en el manejo de la información. Esta se encuentra innecesariamente dispersa en diferentes archivos y oficinas, no es suficientemente consistente ni oportuna, no está estandarizada, y, muy especialmente, no constituye una herramienta idónea para la toma de decisiones sobre la gestión del programa. Definitivamente la ausencia del software que ha debido suministrar la Fundación Impulsar de Argentina no solo no es una excusa suficiente.
* Gran debilidad en el manejo de de las comunicaciones internas, entre Barranquilla, Cartagena y Bogotá; con los medios de comunicación, con JEMCOL, con las instituciones aliadas y, desde luego, con el propio BID.
* Alta rotación de funcionarios a cargo del programa. Este ha pasado por muchas manos.
* Condiciones físicas y logísticas de trabajo que no son las más óptimas.
* Centralismo en las decisiones. Gestión Jerarquizada y por área funcional, no gestión por objetivos/proyecto
* Innecesarios paralelismos en la gestión de la población objetivo del programa: mentores y emprendedores, los cuales bien podrían ser sujeto de prácticas más armonizadas y consistentes con la filosofía del programa y sus objetivos de desarrollo.
* No estandarización de procedimientos administrativos, registros de información, medios de monitoreo y control y herramientas de información para la toma de decisiones.

**Impacto.** En el marco de la limitada eficacia y cobertura del proyecto, su impacto, de acuerdo con la percepción de los diferentes se demuestra, entre otros, en hechos como:

* El apoyo a 60 nuevos negocios ha significado la generación de opciones de ingreso para personas que no contaban con ellas. Ingresos que marcan la diferencia entre la posibilidad y la imposibilidad de solventar necesidades básicas insatisfechas para ellos y sus familias y es por ello que no son nada extrañas, entre estas mujeres y hombres, las historias de dramáticos incrementos en su calidad de vida. 85 nuevos empleos constituyen otro testimonio del impacto del proyecto.
* De no haber contado con el apoyo crediticio del proyecto, la iniciativa de estos jóvenes se hubiese visto aplazada indefinidamente o quizá hubiese desfallecido bajo el peso de la desesperanza. Vincularse al programa, con frecuencia, ha significado romper barreras de incredulidad en las instituciones sociales. Simplemente a estas personas les resulta asombroso y en ciertos casos hasta sospechoso, que una entidad como JEMCOL pueda creer en el potencial de negocios de individuos pertenecientes a los estratos bajos de la sociedad y esté dispuesta a ayudarlos.
* El proceso de preselección sicológica del programa, indirectamente ha contribuido a que los jóvenes descubran habilidades o atributos de su personalidad que ignoraban y que constituyen fuente potencial de oportunidades.
* El establecimiento de vínculos de respaldo, colaboración y ayuda desinteresada entre un(a) profesional o empresaria(o) con experiencia y solvencia socio-económica quien actúa como mentor, y un(a) joven de condiciones humildes quien se beneficia de esa ayuda, constituye un mecanismo discreto pero real de construcción de tejido social.

**Sostenibilidad.** Es la variable de desempeño donde quizá el proyecto acusa las mayores debilidades. Tanto su sostenibilidad institucional como financiera están condicionadas por la debilidad también institucional y financiera de JEMCOL, entidad a la que se supone estar orientada la acción de construcción de capacidades y desarrollo institucional del proyecto que compete al organismo ejecutor. Si se tiene que al final del mismo la FMSD no lo adoptará como propio y, en paralelo, JEMCOL no se ha fortalecido motu proprio y con el activo respaldo institucional de la FMSD, el proyecto necesariamente perecerá.

**Recomendaciones.** Una de las principales recomendaciones que se espera de esta evaluación es pronunciarse acerca de la viabilidad de transferir inmediatamente la operación del programa de la Fundación Mario Santo Domingo hacia la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia. Y a este respecto la respuesta es: “Hay Que Empezar Ya Ese Proceso”.

Esta es una decisión que no puede postergarse más, una acción de desarrollo que es objeto de programa mismo, de compromisos formales existentes entre la las dos entidades y que no puede dilatarse hasta que JEMCOL sea el gran organismo nacional perfectamente ordenado en todas y cada una de las ciudades, fondeado con ingentes recursos de contrapartida local y maduro metodológicamente, operativa y administrativamente para “recibir” el proyecto.

Desde luego el primer paso es que la entidad ejecutora comience por mejorar e incrementar la eficiencia de sus procesos internos relacionados con el programa de mentoría y que asuma consciente y explícitamente su compromiso hacia el desarrollo institucional de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia.

El proceso de transferencia del proyecto hacia JEMCOL debe iniciarse ya, en el marco de una estrategia que sea clara, documentada, acordada en las instancias local y nacional, que tenga personas responsables a cargo, a quienes se les pueda exigir la rendición de cuentas, con la participación activa de quienes han estado en las etapas iniciales del programa, con un calendario determinado, con unos acuerdos conocidos y monitoreables en cuanto a presupuesto, gastos y generación de recursos; compatible con las normas y procedimientos del BID; bajo la orientación de unos líderes empresariales estables y comprometidos en todas y cada una de las ciudades.

En fin, una estrategia, unas decisiones y actividades, un cronograma, un presupuesto y unos acuerdos institucionales que dejen como resultado un programa de mentoría viable y con resultados qué mostrar en términos de apoyo a la juventud emprendedora de Colombia pero también que deje un JEMCOL ostensiblemente más fuerte como institución que antes de iniciarse la cooperación con el BID.

**Reporte de la Evaluación Intermedia**

**Proyecto:**

**Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes**

**BID-Fundación Mario Santo Domingo-Fundación JEMCOL**

1. Presentación

El Presente Informe de Consultoría se ocupa de la Evaluación Intermedia del Proyecto: “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”, co-financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y actualmente a cargo de la Fundación Mario Santo Domingo -FMSD- con el apoyo de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia -JEMCOL-.

La evaluación fue encomendada por el BID al consultor Luis Alejandro Bernal, quien en cumplimiento de la propuesta que previamente presentara al Banco; siguiendo la metodología y realizando las actividades que más adelante se explican, efectuó el trabajo en la ciudad de Cartagena, Barranquilla y Bogotá, durante los meses de Agosto y Octubre de 2007, hasta concluir con el este reporte de evaluación intermedia, el cual se presenta a la consideración de los principales actores del Proyecto.

1. La Evaluación del Proyecto: Aspectos Preliminares

2.1. Objetivo de la Evaluación

El Objetivo de la presente evaluación intermedia es valorar el estado de ejecución del Proyecto a Agosto de 2007, con el fin de establecer tanto los logros alcanzados a la fecha como los propósitos por cumplir; identificar lecciones aprendidas o que puedan serlo y plantear un conjunto de recomendaciones que el evaluador, con base en sus indagaciones, conocimientos y experiencia, propone con el fin de ayudar a mejorar el desempeño del Proyecto en su segunda mitad y así elevar sus posibilidades de satisfacer los objetivos para los que fue concebido.

2.2. Algunos elementos conceptuales: Proyecto, Evaluación, Criterios de Evaluación

Por ser conceptos que se emplean reiteradamente a lo largo de este reporte, cuya comprensión es esencial para establecer el alcance de la evaluación misma, resulta conveniente definir las nociones de PROYECTO[[1]](#footnote-1), EVALUACIÓN y CRITERIOS DE EVALUACIÓN, tal como se hace a continuación.

A los fines de este documento: “Un Proyecto es una iniciativa o esfuerzo temporal acometido con el fin de crear un producto, servicio o resultado específico”[[2]](#footnote-2). Esta definición que es un estándar profesional en la administración de proyectos, permite diferenciar el trabajo por proyectos del trabajo funcional u operacional de las empresas u organizaciones en que mientras este es continuo y repetitivo, la actividad por proyectos es temporal y orientada a resultados particulares en condiciones igualmente particulares de modo, tiempo y lugar. Tal como lo indica la mencionada publicación: El objetivo de los proyectos y el las operaciones son fundamentalmente diferentes. El propósito de un proyecto es obtener un objetivo y concluir.

De igual manera, en este reporte, se entiende por Evaluación: “La apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o con­cluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar informa­ción creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes” [[3]](#footnote-3)

En concordancia con la definición precedente, los criterios que se adoptan para la presente evaluación intermedia son: i) Eficacia, ii) Cobertura y Alcance, iii) Eficiencia, iv) Impacto, v) Sostenibilidad

Finalmente aunque en la literatura se hace una clara diferencia entre los términos “Proyecto” y “Programa”, en este documento se usarán indistintamente.

2.3. Metodología de Evaluación

La evaluación se realizó durante los meses de Septiembre y Octubre de 2007. El consultor trabajó en Cartagena, desde donde se movilizó a Barranquilla y Bogotá cuando fue necesario. El trabajo incluyó las siguientes actividades de investigación y consulta:

1. Revisión y análisis de la documentación técnica, operativa y financiera del proyecto, incluyendo:
   * Convenio Internacional (Programa Regional: Argentina, Brasil, Colombia, México)
   * Convenio Nacional (BID-FMSD-JEMCOL)
   * Marco Lógico del Proyecto
   * Informes semestrales de progreso
   * Informes de visitas de inspección por parte del BID
   * Manual de Operaciones
   * Reglamento operativo,
   * Desembolsos,
   * Comunicaciones oficiales
   * Documentos metodológicos
   * Material de capacitación del Proyecto
   * Documentos internos de JEMCOL
2. Participación en reuniones del Consejo Directivo Local de JEMCOL en Cartagena y su Comité de Crédito. Entrevistas a los jóvenes emprendedores usuarios del proyecto
3. Visitas a los negocios de los jóvenes
4. Entrevistas a mentores vinculados al proyecto
5. Entrevistas a directivos de la FMSD en Cartagena y Barranquilla
6. Entrevistas a directivos de JEMCOL en Cartagena
7. Entrevistas a directivos de JEMCOL a nivel nacional
8. Entrevista a funcionarios de instituciones colegas de JEMCOL y FMSD
9. Entrevistas a profesionales del Proyecto
10. Entrevista a un ex-funcionario del Proyecto
11. Participación en el Seminario Nacional Proyecto y Conferencia internacional
12. Redacción del informe final de la Evaluación Intermedia.

2.4. Resultados Esperados de la Evaluación

De acuerdo con los Términos de Referencia elaborados por el BID y la FMSD y aceptados por el consultor, se espera que los productos de la evaluación, en la forma de un informe escrito único, reporte los siguientes aspectos:

1. Eficiencia del proyecto
2. Eficacia final del proyecto
3. Cobertura (radio geográfico de operaciones del programa).
4. Sostenibilidad institucional y financiera del programa (proyección futura del programa sobre la base de la institucionalización y las fuentes de recursos).
5. Cinco casos resumidos que ejemplifiquen el impacto del programa entre sus beneficiarios.
6. Percepción del programa ante los diferentes actores institucionales.
7. Lecciones aprendidas que sirvan al diseño de otros proyectos hacia el futuro
8. Conclusiones y recomendaciones.

3. Breve Descripción del Proyecto

3.1. Antecedentes Internacionales y en Colombia

En 1983, el Príncipe de Gales fundó “The Prince's Trust” en el Reino Unido, el cual inició sus actividades trabajando con jóvenes marginados y su necesidad de encontrar empleo digno. El inicio de nuevas empresas se presentó como una solución a ese problema. Desde su fundación, The Prince's Trust ha ayudado a más de 65.000 jóvenes entre los 18 y 30 años de edad a realizar sus planes, otorgando pequeños préstamos para crear empresas juveniles sostenibles y brindar a los jóvenes mayor autoestima, independencia económica y mayores posibilidades de empleo. En 1999 y después de recibir manifestaciones de interés de varios países, The Prince’s Trust creó Youth Business International (YBI) para ayudar a otras organizaciones fuera del Reino Unido que estuvieran interesadas en utilizar su modelo de mentoría; el cual tiene relevancia internacional y se aplica en diversos contextos económicos.

En América Latina, el modelo YBI ha sido adoptado por organizaciones en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México. La Fundación Impulsar fue creada en Argentina en 1999 con el propósito de ayudar a los jóvenes que hasta entonces no habían podido conseguir apoyo para establecer y administrar efectivamente sus propios negocios, brindándoles así la oportunidad de lograr la autosuficiencia económica. La Fundación ha logrado atraer el interés y el apoyo de empresas grandes, lo cual ha generado una oferta de mentores de alta capacidad.

Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. (JEMAC) es una Asociación Civil fundada en el 2001 con el respaldo de varios empresarios y empresas muy notables tales como Diageo, British Petroleum y Shell. JEMAC se ha posicionado como una de las principales organizaciones que apoyan a emprendedores en el país, brindando a jóvenes mexicanos acceso a financiamiento, capacitación y el apoyo continuo de un mentor para el inicio de sus propios negocios

En Brasil, en 2002, la Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL) y varias otras entidades lanzaron un proyecto piloto de emprendedores jóvenes en Florianópolis, Santa Catarina. Como parte de este esfuerzo, la Cámara y las otras entidades crearon el Instituto Negocios da Juventude do Brasil (INJ). El INJ aspira asistir a emprendedores jóvenes con desventajas sociales a construir sus propios negocios, brindando apoyo y recursos empresariales a los cuales no tienen acceso de otra manera. Ya ha logrado apoyar a algunos emprendedores juveniles a crear sus propios pequeños negocios, escapando así del desempleo

En Colombia, en 2002, un grupo de jóvenes se organizó para ayudar a los jóvenes emprendedores con el respaldo de la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD). En marzo de 2003, con el apoyo de la Fundación Impulsar de Argentina y FMSD, este grupo lanzó su primer programa de jóvenes emprendedores en Cartagena que incluyó la creación de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia (JECOL). Esta iniciativa cuenta con el apoyo económico y de mentores de la Fundación Corona, la Fundación Restrepo Barco, el Club Rotario Cartagena y la Asociación Nacional de Industrias Colombianas (ANDI) y tiene una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Con el fin de canalizar la ayuda del BID a los cuatro países mencionados y obrar una estrategia regional de soporte al modelo de mentoría, a instancias de YBI y la Fundación Impulsar de Argentina, un equipo técnico del BID, preparó durante el primer semestre de 2004, un Programa Regional de Mentoría para el Desarrollo de Jóvenes Emprendedores (RG-M1016) para ser ejecutado en Argentina, Brasil, Colombia y México, mismo en el cual se enmarca el proyecto que el presente documento evalúa.[[4]](#footnote-4)

Aun cuando cada uno de los países ejecutantes tiene su propio e individual convenio de cooperación con el BID, de todas maneras existen ciertos efectos vinculantes entre el llamado “Programa Regional” y los proyectos en cada uno de los países.

Para el caso de Colombia, entonces, el Proyecto ATN­/ME-8875-RG que se realiza en convenio entre el BID, la FMSD y JEMCOL, se enmarca en el llamado “Programa Regional” (RG-M1016) que resulta del convenio entre el BID y la Fundación Impulsar de Argentina, la FMSD-JEMCOL de Colombia y la Fundación Jóvenes Futuros Empresarios por México JEMAC.

3.2 El Proyecto ATN­/ME-8875-RG: Elementos constitutivos

Objetivo: El Objetivo general del proyecto es incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no puedan obtener apoyo por otros medios.

Propósito: Mejorar un modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas apoyando a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos y de apoyo de la comunidad empresarial.

Para el logro de los objetivos anteriormente mencionados, el Proyecto comprende los siguientes componentes:

* Promoción y desarrollo de mentores empresariales,
* Capacitación y apoyo financiero para los jóvenes,
* Desarrollo de red institucional sostenible / difusión de resultados.

Beneficiarios: 320 Jóvenes Emprendedores y JEMCOL

Sede: Cartagena, Bogotá, Cali

Calendario de Ejecución:

Fecha de la firma del Convenio: 31 de Marzo de 2005.

Fecha elegibilidad para desembolsos: 31 de Octubre de 2005.

Plazo de ejecución: 31 de Marzo/2005 a 31 de Marzo/ 2009.

Plazo de desembolsos: 31 de Marzo/2005 a 31 de Septiembre/ 2009.

Organismo Ejecutor: Fundación Mario Santo Domingo

Otros

Entes cooperantes: Fundación JEMCOL, Fundación Impulsar Argentina, JEMAC de México

Youth Business International.

* 1. Presupuesto y Financiación

El convenio suscrito por el BID y la Fundación Mario Santo Domingo para la puesta en marcha del Proyecto, estableció el siguiente presupuesto y fuentes de financiación.

Tabla No. 1

Presupuesto del Proyecto

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Componentes | Banco | Beneficiario | Total | % |
| 1. Promoción y desarrollo de mentores empresariales | 17.710 | 316.202 | 333.912 | 20,0% |
| 1. Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores | 10.266 (IIIA)  387.520 (IIIB) | 163.861 | 561.648 | 33,6% |
| 1. Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados. | 284.000 | 146.629 | 430.629 | 25,8% |
| 1. Administración del Proyecto | 108.316 | 107.894 | 216.210 | 12,9% |
| 1. Evaluación | 40.000 | -- | 40.000 | 2,4% |
| 1. Auditoria | 5.000 | 20.000 | 25.000 | 1,5% |
| 1. Imprevistos | 47.187 | 15.414 | 62.601 | 3,7% |
| 1. Subtotal | 900.000 | 770.000 | 1.670.000 | 100% |
|  | 54% | 46% | 100% |  |

* 1. Marco Lógico del Proyecto

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Resumen narrativo | Indicadores | Medios de Verificación | **Supuestos** |
| Meta |  |  |  |
| Incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios en zonas de actuación del proyecto. | Nuevas oportunidades económicas para jóvenes en los países participantes. | Evaluación final del proyecto y el informe final del proyecto. | La situación macroeconómica en los países participantes se mantiene estable. |
| Propósito |  |  |  |
| Un modelo mejorado y expandido a nuevas provincias que apoya a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos, y de la comunidad empresarial. | Al final del cuarto año se han creado al menos 320 proyectos de negocios dinámicos y sostenibles manejados por jóvenes.  Dos nuevas provincias tienen el modelo e instalaciones institucionales. | Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo.  Informes de evaluación de mitad y la del final. | Existen una masa crítica de jóvenes con ideas y las destrezas necesarias para ser un emprendedor. |
| Componentes |  |  |  |
| 1. Promoción y desarrollo de mentores empresariales basado en el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial. | Al menos 320 mentores capacitados y asignados a jóvenes al final del proyecto. | Registros de los mentores; Informes de evaluación de mitad y la del final. | Se dispone de individuos y profesionales de negocios interesados de participar en el proyecto. |
| 1. Guía, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores. | Al final del proyecto al menos 320 proyectos de negocios dirigidos por jóvenes participantes han recibido apoyo. | Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo establecido. | Se dispone de jóvenes con el perfil requerido en cuanto a ser emprendedor. |
| 1. Desarrollo de una red de instituciones sostenibles y la difusión de resultados. | Una red regional consolidada de las dos nuevas regiones en el país al final del proyecto. | Informe final del proyecto (PCR). | Existe interés en los países de ser parte de una red para intercambiar experiencias y lecciones aprendidas. |
| Actividades |  |  |  |
| I.1. Realizar actividades de convocatoria | Al menos 2 presentaciones / charlas dirigidas a mentores en el primer año; 4 en el segundo; 6 en el tercero y 6 en el cuarto con cada uno incluyendo 20 personas.  Producción de materiales de promoción para los mentores incluyendo al menos 500 folletos sencillos con información básica.  Al menos 2 artículos en medios de comunicación en el primer año; 4 en el segundo; 6 en el tercero y 6 en el cuarto. | Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).  Materiales publicados.  Materiales publicados. |  |
| I.2. Capacitar y motivar a los mentores | 2 reuniones de capacitación en el primer año contando con 20 participantes; 4 en el segundo; 6 en el tercero; y 6 en el año final, cada uno contando con 18 mentores potenciales.  La edición de un como guía (estilo didáctico) para mentores y la reproducción de al menos 325 ejemplares. Para la edición se utilizará como base el reglamento y guía para los mentores otorgada por YBI al inicio del programa piloto.  Al menos 55 certificados de reconocimiento dados a mentores al final del proyecto.  Al menos 30 mentores comprometidos y asignados a un joven en el primer año; 65 en el segundo; 105 en el tercero; y 120 en el cuarto. | Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.)  Guías publicadas.  Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.)  Contratos con mentores y el proyecto firmados. |  |
| I. 3. Preparar un registro con características principales de cada mentor. | Un registro elaborado con datos pertinentes sobre cada mentor (nombre, profesión, compañía, joven / iniciativa asignada, fecha entrenamiento). | Registro asequible a través del Internet para todo el personal involucrado en el proyecto. |  |
| II. 1. Realizar actividades de convocatoria y utilización de medios de comunicación. | Realizar una reunión de convocatoria mensualmente con 50 jóvenes en promedio de asistencia por ciudad.  La producción de materiales de promoción para los jóvenes incluyendo 5400 folletos, 5400 tarjetas de presentación y 6 pendones.  Al menos 2 artículos en medios de comunicación en el primer año; 2 en el segundo; 2 en el tercero y 2 en el cuarto. | Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).  Materiales publicados.  Materiales publicados. |  |
| II. 2 Análisis de las iniciativas de jóvenes | Al menos 270 expresiones de interés de jóvenes recibidas en el primer año; 400 en el segundo; 520 en el tercero; y 520 en el cuarto.  Al menos 125 entrevistas con los jóvenes en el primer año; 190 en el segundo; 240 en el tercero; y 240 en el cuarto.  Al menos 60 planes de negocios desarrollados en el primer año; 130 en el segundo; 210 en el tercero; y 240 en el cuarto.  Al menos 30 planes de negocios aprobados en el primer año; 65 en el segundo; 105 en el tercero; y 120 en el cuarto.  Al menos US$ 56.000 en recursos del proyecto comprometidos para jóvenes en el primer año; US$ 123.000 en el segundo; US$ 198.000 en el tercero; y US$ 226.000 en el cuarto.  Un mantenimiento del porcentaje de repago de los jóvenes a tiempo de 85% en cada año del proyecto.  Al menos 320 nuevos negocios consolidados, formalizados y operando al final del proyecto  Al menos 500 nuevos puestos de trabajo en las nuevas empresas al final del proyecto | Registro / base de datos del proyecto.  Registro / base de datos del proyecto.  Registro / base de datos del proyecto.  Registro / base de datos del proyecto.  El sistema de monitoreo del proyecto.  El sistema de monitoreo del proyecto y la evaluación intermedia.  Evaluación final.  Evaluación final. |  |
| II.3 Desarrollar e implementar del sistema de monitoreo y seguimiento. | Un sistema de monitoreo y evaluación operando a través del Internet. | Sistema disponible y actualizado. |  |
| III. 1. Realizar actividades de difusión y promoción | Un seminario nacional por año en los cuatro años, cada uno contando con 100 participantes.  Al menos dos estudios de caso / buenas prácticas desarrollados por año.  Creación de una página web.  Desarrollo y entrega de boletines informativos a las organizaciones aliadas. | Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).  Materiales publicados.  Lanzamiento de la página web.  # de boletines entregados con información sobre el destino utilización de los fondos donados, y demás información de actualidad de la Fundación. |  |
| III. 2. Fomentar alianzas | Alianzas con empresas privadas, institutos técnicos y educativos, ONGs, sector público, organismos internacionales. | Acuerdos firmados con otras entidades. |  |
| III. 3. Desarrollar de la estrategia para la red de emprendedores juveniles. | Participar en el evento de intercambio de las organizaciones participantes en la red por año en coincidencia con la Conferencia Regional, contando cada uno con la presencia de las organizaciones existentes y de las que potencialmente se puedan sumar a la red de América Latina. | Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.). |  |
| III.4. Edición de un Manual de Operaciones | Un Manual de Operaciones básico que pueda servir de guía adaptado para el programa de Colombia. | Manual editado |  |

1. Evaluación Intermedia del Proyecto -a Agosto 31/2007-

Desde su diseño inicial, el proyectó previó como una de sus actividades, la realización de un evaluación intermedia mediante la contratación de un consultor independiente. El Objetivo de la evaluación es brindar a los principales actores y a medio camino en la ejecución del proyecto, una valoración externa de su desempeño, el grado en que está cumpliendo sus metas y, lo que es aún más importante, la medida en que el proyecto está alcanzando sus objetivos de desarrollo.

El propósito de la evaluación intermedia es determinar el estado de avance del proyecto a medio camino de su ejecución, Agosto de 2007, las lecciones que de tal estado se desprenden y las recomendaciones que se pueden formular para el mejoramiento del proyecto en su segunda mitad. Los criterios para valorar el desempeño del programa son los atrás mencionados: i) Eficacia, ii) Cobertura y Alcance, iii) Eficiencia, iv) Impacto, v) Sostenibilidad.

Pero, antes de valorar el desempeño del proyecto, veamos qué es lo que se propone:

4.1 Objetivos del Proyecto

Tanto como las metas cuantitativas o cualitativas que el proyecto se haya propuesto cumplir en un determinado plazo y con unos ciertos recursos, lo que determina su significado y trascendencia es su habilidad para transformar ciertas realidades socio-económicas que justificaron su diseño y puesta en marcha.

Un análisis de los diferentes documentos constitutivos del Proyecto: “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”; es decir: i) El convenio marco internacional, ii) El Convenio marco nacional, iii) El Marco Lógico, iv) Manual de Operaciones y v) Reglamento operativo, permite señalar que el proyecto tiene unos objetivos inmediatos y otros mediatos, tal como se explica a continuación:

Los objetivos inmediatos están claramente mencionados en los documentos constitutivos del proyecto como metas identificables de desempeño tales como número de créditos otorgados o número de mentores vinculados, por ejemplo. Los objetivos mediatos del proyecto, se desprenden del análisis sistemático de partes dispersas de los citados documentos, como los antecedentes del proyecto, sus componentes internacionales, el marco institucional que le rodea y el análisis del rol que los diferentes actores tienen directa o indirectamente en el proyecto. En seguida, entonces, se mencionan unos y otros:

Tabla No. 2

Objetivos Inmediatos del Proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos Inmediatos | 1. Crear oportunidades de generación de ingresos para jóvenes de escasos recursos (320 negocios) 2. Generar opciones para la creación de empleos (500 nuevos empleos) 3. Fomentar la iniciativa empresarial 4. Mejorar un modelo de mentoría existente 5. Extender el modelo a nuevas regiones del país (3 ciudades en total) 6. Movilizar recursos y apoyo de la comunidad empresarial |

Tabla No. 2

Objetivos Mediatos del Proyecto

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivos Mediatos | 1. Construcción de capacidades institucionales en JEMCOL inicialmente como ente local y posteriormente como organismo nacional. 2. Transferencia de FMSD a JEMCOL de su experiencia: i) como contraparte en cooperación internacional, ii) de trabajo con el BID, iii) como fundraiser, iv) intermediario financiero, v) operador de fondos de microcrédito y vi) operador de programas de apoyo a la microempresa. 3. Promoción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial 4. Creación de redes de apoyo y promoción de los negocios de emprendedores jóvenes. 5. Fortalecimiento de la red internacional YBI. |

* 1. Identificación y Rol de los Actores

Se entiende por actores del proyecto todas aquellas personas o instituciones que tienen algún interés en la ejecución del proyecto, en el logro de sus metas y/o en la realización de sus objetivos de desarrollo. En el caso que nos ocupa, los actores corresponden a categorías como beneficiarios, ejecutores, financiadores, personas u organismos de apoyo, entidades del entorno institucional e incluso competidores.

Los roles que a los actores competen, están determinados por aquellas motivaciones, intereses, expectativas, atribuciones o responsabilidades que motivan su comportamiento en relación con el proyecto. Los actores y sus roles en el proyecto son referidos en la tabla siguiente:

Tabla No. 3

Actores del Proyecto y sus Roles

|  |  |
| --- | --- |
| Actor | Rol |
| Emprendedores Jóvenes | Son el sujeto principal del proyecto en su condición de beneficiarios de los servicios de preseleccion, mentoria, capacitación, crédito y seguimiento. |
| Mentores | Profesionales o empresarios dispuestos a compartir conocimientos, capacidades y habilidades con jóvenes que si bien poseen espíritu empresarial, carecen de esos talentos.  En la concepción original del modelo de mentoría, se espera que esos mentores sean principalmente empresarios o funcionarios de las empresas patrocinadoras del programa, deseosas de ejercer el concepto de responsabilidad social empresarial. |
| Fundación Mario Santo Domingo | Contraparte del BID, beneficiario de los recursos no reembolsables del Banco y como organismo ejecutor del proyecto responsable de alcanzar las metas y lograr los objetivos del proyecto.  Colaborar con JEMCOL en la ejecución del Proyecto  Aportar los recursos de contrapartida que prevé el presupuesto del proyecto o los que sean necesarios para su cumplida ejecución (US $770.000)  Propiciar el fortalecimiento institucional de JEMCOL y favorecer la más pronta transferencia de la administración del proyecto a esa fundación. |
| Fundación JEMCOL | Adoptó el modelo de Mentoría en Colombia con anterioridad al proyecto BID.  Contractualmente no tiene ninguna vinculación con el BID para la ejecución del proyecto.  Colaborar con la FMSD para la ejecución del proyecto.  Cumplir con las funciones directivas y operativas del proyecto acordadas con la FMSD.  Propiciar la estructura de organización que favorezca la sostenibilidad institucional del proyecto y su expansión nacional. |
| Fundación Impulsar de Argentina | Organismo Ejecutor de las actividades regionales del Proyecto y líder del mismo en América Latina  Coordinar y Monitorear la ejecución del Proyecto en Argentina, Colombia y México de acuerdo con las políticas y directrices de Youth Business International.  Contratar la realización de un sistema de información para el registro y seguimiento de las iniciativas empresariales de los jóvenes.  Contratar y supervisar la elaboración de un Manual de Operaciones del Proyecto como guía de funcionamiento del mismo y referencia para su futura expansión.  Entidad ejecutora del proyecto en Argentina. |
| Jóvenes Futuros Empresarios de México  JEMAC | Entidad ejecutora del proyecto en México |
| Youth Business International | Creador del modelo de Mentoría y eje de una red internacional de entidades que lo han adoptado. Organismo certificador de dichas entidades.  Participar del Consejo Asesor Regional del Programa |

Una vez identificados los actores del proyecto y descritos sus roles en el mismo, es preciso analizar la manera en que tales roles se articulan actual o potencialmente para el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos de desarrollo del proyecto.

El proyecto que nos ocupa está constituido por una serie de documentos que unas veces se superponen, y otras se complementan y que, en todo caso, es preciso analizar de manera consistente y armonizada para lograr la visión apropiada de sus objetivos y propósitos, tal como se propone a continuación.

* 1. Una interpretación sistemática de los objetivos, los actores del proyecto y sus roles.

El planteamiento central que, como punto de referencia y guía de evaluación adopta el presente documento consiste en señalar que el proyecto “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”, es tanto un proyecto de generación de oportunidades para la juventud con iniciativa de negocios como, muy especialmente, un proyecto de construcción de capacidades institucionales.

La evaluación concibe este proyecto como uno en virtud del cual una institución certificada internacionalmente para la implantación del modelo de mentoría en Colombia (JEMCOL), recibe el soporte de otra entidad colombiana con mayores capacidades institucionales (Fundación Mario Santo Domingo) para recibir y gestionar unos recursos de cooperación por parte del BID, para generar las correspondientes contrapartidas y para asegurar que tanto el modelo como JEMCOL sobrevivirán una vez concluido el presente proyecto con el BID.

En apoyo a la tesis recién planteada concurren los siguientes argumentos:

1. En el documento del proyecto (Memorando para Donantes) elaborado por FOMIN[[5]](#footnote-5) se cita a JEMCOL -a la sazón llamado JECOL- organismo creado en 2002, como uno de los antecedentes institucionales del proyecto en América Latina.
2. El mismo documento establece que aunque inicialmente se consideró a JEMCOL como el organismo ejecutor en Colombia, luego el FOMIN prefirió contar con una entidad que tuviera experiencia en manejo de recursos de cooperación.
3. En desarrollo de su convenio con el BID, la FMSD acordó unos términos de colaboración con la Fundación JEMCOL en virtud de los cuales, las partes, entre otras cosas acuerdan[[6]](#footnote-6):
   1. La FMSD se ratifica como organismo responsable por el desarrollo del proyecto con el apoyo de JEMCOL.
   2. JEMCOL colaborará con la FMSD en la implementación de las actividades previstas en el convenio con el BID.
   3. JEMCOL aportará el US $ 708.958, o el 92.07% de los recursos de contrapartida a los que la entidad ejecutora se comprometió con el BID.
   4. JEMCOL se compromete a presentar a la FMSD las propuestas de contratación necesarias, pudiendo la FMSD formular los comentarios que estimare pertinentes.
   5. La FMSD se compromete a contratar en nombre de JEMCOL la adquisición de los bienes y servicios que requiera el proyecto.
   6. JEMCOL debe suministrar dentro de un plazo razonable toda la información que la FMSD le solicite en relación con el proyecto.
   7. JEMCOL deberá suministrar a la FMSD al final del proyecto un informe que permita apreciar el avance de las actividades financiadas con cargo al financiamiento (sic) y su relación con las inversiones realizadas y e estado de la cartera del fondo rotatorio de crédito del proyecto que indicará los resultados del proyecto.
4. El Reglamento Operativo del Proyecto establece que: “Como parte de la evaluación intermedia, el consultor evaluará la posibilidad de pasar la administración del proyecto a la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia. Para ello, el consultor evaluará el papel de la Fundación en el día a día del proyecto y la capacidad institucional de la Fundación para asegurar que podría administrar el proyecto”[[7]](#footnote-7)
5. Los ejecutivos de la FMSD entrevistados ratifican que no es de interés de la entidad “quedarse con el proyecto” y concuerdan en que es preciso fortalecer institucionalmente a JEMCOL.
6. La FMSD tiene positivos antecedentes de proyectos de construcción de capacidades institucionales donde luego de tomar las responsabilidades iniciales, va cediendo liderazgo durante el transcurso de un proyecto y favoreciendo el fortalecimiento institucional del beneficiario hasta hacerlo capaz de tomar las riendas de la iniciativa.

4.4 El Contexto de la Evaluación

La presente evaluación intermedia se realiza en el contexto de un retraso general del proyecto que está enmarcado en las fechas y consideraciones que se plantean en seguida:

* Fecha de la firma del Convenio: 31 de Marzo/2005.
* Plazo de ejecución: 31 de Marzo/2005 a 31 de Marzo/2009.
* Fecha de elegibilidad para desembolsos: 31 de Octubre/2005.
* Plazo de desembolsos: 31 de Marzo/2005 a 31 de Septiembre/2009.
* Plazo del Proyecto: 48 meses
* Tiempo trascurrido: 29 meses.
* Porcentaje tiempo transcurrido: 60%

La mencionada demora en la realización de las actividades del proyecto se expresa en cierto número de hechos que lo condujeron al estado de “Posible candidato a cancelación”, también conocido como “Bandera Roja”, como reflejo de las preocupaciones del BID sobre el débil desempeño del proyecto. Entre tales hechos se cuenta:

* Cumplimiento de los requisitos para el primer desembolso en un término superior al convenido.
* Diversas demoras en la realización de actividades del proyecto en espera de la contratación del director.
* Contratación del Director del Proyecto a los 11 meses de firmado el mismo
* El empleo de 15 meses en ajustes al Manual de Operaciones y Reglamento Operativo del proyecto; en adaptar el reglamento del “Fondo Rotatorio de Crédito para la Administración del “Fondo Rotatorio de Crédito para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes” a las prácticas crediticias de la entidad ejecutora y en decidir que el Sistema de Información de Cartera y Control de Usuarios SICCU, propio de la FMSD sería adoptado para el manejo de los créditos del proyecto.
* Selección del Coordinador Local de Cartagena 8 meses después de nombrado el Director del Proyecto
* Cambio de Director del Proyecto al año de nombrado.

Para superar la mencionada “Bandera Roja” fue necesaria la propuesta y ejecución de un “Plan de Choque” a ser implementado en el período Octubre/06 a Junio/07 cuyas metas ciertamente se lograron en su gran mayoría. El éxito en el cumplimiento de las metas propuestas en el “Plan de Choque”, sin embargo, no significa que el proyecto haya recuperado el tiempo perdido y, por tanto, alcanzado el nivel de desempeño que, de acuerdo con el Marco Lógico, le corresponde a poco más de dos años de haberse iniciado. A ello se vuelve más adelante.

Es preciso, entonces, tener en mente el contexto descrito, a la hora de abordar el análisis de desempeño del proyecto a la luz de todos y cada uno de los criterios que esta evaluación propone.

4.5 Eficacia del Proyecto

La eficacia puede entenderse como un atributo de la gestión de proyectos que se refiere a su habilidad para alcanzar no solamente las metas propuestas sino, lo que es más importante, aquellos objetivos de desarrollo que persigue y que justificaron su diseño y puesta en marcha. En últimas, la eficacia total de un proyecto llega a determinarse al final del mismo, e incluso después; sin embargo, una evaluación intermedia permite valorar preliminarmente la capacidad del proyecto para lograr resultados y, en alguna medida, prever su habilidad para materializar efectivamente los objetivos propuestos.

En seguida se acomete el análisis de eficacia del proyecto, el cual adopta dos puntos fundamentales de referencia básica: i) el Marco Lógico y ii) El Reglamento Operativo del proyecto[[8]](#footnote-8), documentos que se complementan mutuamente, los cuáles plantean las metas y objetivos; mismas que son confrontados con los logros a Agosto de 2007, fecha de corte de esta evaluación y con las metas y objetivos totales del proyecto al final de su ejecución en 2009. La información se presenta desagregada para cada uno de los componentes del proyecto, así:

4.5.1 Componente I: Promoción y Capacitación de Mentores Empresariales

El proyecto concibe los mentores como hombres y mujeres:

* Con experiencia en negocios
* Que deseen contraer un compromiso de al menos 3 horas al mes,
* Tengan una trayectoria empresarial ética y
* Tengan disposición para motivar a los jóvenes,
* Sean pacientes y tengan buen sentido del humor
* procuren una buena relación con los jóvenes

Se espera que el mentor constituya un agente de transmisión al (la) joven de valores como responsabilidad, cumplimiento de compromisos asumidos; así como de conocimientos y experiencias

Este componente se ocupa de actividades de reclutamiento, capacitación e incorporación de mentores. Para ello contempla la realización de i) eventos de convocatoria, ii) capacitación y motivación de los mentores y iii) Utilización de un registro con las características principales de cada mentor. Las ejecutorias respecto a este componente se indican en la siguiente tabla:

Tabla No. 4

Componente I: Promoción y Capacitación de Mentores Empresariales

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividad | Logros a Agosto 2007 | Metas a 2007 | % | Metas a 2009 | % |
| 1.1.Actividades de Convocatorias |  |  |  |  |  |
| Charlas dirigidas a mentores. | 8 | 6 | 133% | 18 | 44% |
| Posibles mentores convocados | 116 | 120 | 96% | 360 | 32% |
| Materiales publicitarios de promoción (afiches y plegables) | 1500 | na[[9]](#footnote-9) | na | 500 | 300% |
| Artículos en medios de comunicación | 1 | 6 | 16% | 18 | 5% |
| 1.2. Actividades de capacitación y motivación a Mentores. |  |  |  |  |  |
| Reuniones de Capacitación y motivación a mentores. | 8 | 6 | 133% | 18 | 44% |
| Mentores Convocados | 116 | 120 | 96% | 360 | 32% |
| Edición de una Guía didáctica para mentores. | 100 | na | na | 325 | 31% |
| Mentores capacitados y asignados a Jóvenes | 60 | 95 | 63% | 320 | 18% |
| Certificado Reconocimiento mentores | 5 | na | na | 55 | 9% |
| 1.3. Preparar un Registro con características de los mentores | 0 | 1 |  | 1 | 0 |
| 1.3.1. Registro Datos de los Mentores | na | na | na | na | na |

La cifra de mentores convocados es el resultado de una serie de actividades del proyecto encaminadas a atraer la atención y lograr la vinculación de posibles mentores. Tales actividades se relacionan en la siguiente tabla

Tabla No 5

Actividades de Convocatoria de Mentores

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Fecha | Lugar | Asistentes |
|  | 08/10/06 | Hotel Las Americas | 13 |
|  | 11/01/06 | Cámara de Comercio de Cartagena | 22 |
|  | varias | Visitas Personales | 14 |
|  | 21/02/07 | Cámara de Comercio de Cartagena | 10 |
|  | 23/02/07 | Fundación Mamonal Cartagena | 6 |
|  | varias | Visitas Personales | 22 |
|  | 15/03/07 | Fundación Voluntariados el Sembrador | 19 |
|  | varias | Visitas Personales | 10 |
| Total | | | 116 |

Como resultado de la labor de convocatorias grupales y visitas individuales, se ha logrado la vinculación al programa de 116 profesionales o empresarios. Si bien algunos no han avanzado más allá de la sola convocatoria, otros, un 71% de ellos (83) han sido capacitados y 51% (60 personas) se encuentran directamente vinculadas como mentor de igual numero de emprendedores jóvenes, tal como lo indica la tabla siguiente.

Tabla No. 6

Promoción y Desarrollo de Mentores

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Logro a Agosto/07 |
| Convocatorias mentores | 8 |
| Mentores convocados | 116 |
| Mentores inscritos | 86 |
| Mentores capacitados | 83 |
| Mentores asignados | 60 |
| Menores disponibles | 11 |

Como resultado de toda la actividad de convocatoria, el programa cuenta con la siguiente lista de mentores:

Tabla No. 7

Mentores Inscritos al Proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Mentores Inscritos | Estado |
| 1 | Alcides Iriarte | Asignado |
| 2 | Alexander Jiménez | Asignado |
| 3 | Alfredo Ganem | Asignado |
| 4 | Antonio Guerra | Asignado |
| 5 | Ariel González | Asignado |
| 6 | Amaranto Zabaleta | Asignado |
| 7 | Ariel Sanchez | Disponible |
| 8 | Barbarita Gomez | Asignado |
| 9 | Bienvenida Pájaro | Asignado |
| 10 | Carlos A. Rodriguez | Asignado |
| 11 | Carlos Cristsmatt | Asignado |
| 12 | Carolina Somoza | Asignado |
| 13 | Clímaco Cabarcas | Asignado |
| 14 | David Ward | Asignado |
| 15 | Diego Bustamante | Asignado |
| 16 | Domenico Cursione | Disponible |
| 17 | Eder Barrios | Asignado |
| 18 | Elka Gomez | Asignado |
| 19 | Emerson Luna | Asignado |
| 20 | Enrique Brito Aguilar | Disponible |
| 21 | Eugenio Bossio | Disponible |
| 22 | Fabio Castaño | Disponible |
| 23 | Fabio Gamarra | Disponible |
| 24 | Felix Rodriguez | Asignado |
| 25 | Fénix Luquez | Asignado |
| 26 | Fernando San juan | Asignado |
| 27 | Francisco Jiménez | Asignado |
| 28 | Geary González | Asignado |
| 29 | Guillermo Pattigno | Asignado |
| 30 | Gustavo Rojas | Disponible |
| 31 | Hernando Gomez | Asignado |
| 32 | Henry Bayona | Asignado |
| 33 | Madis San Juan | Asignado |
| 34 | Iliana Mejia | Asignado |
| 35 | Issis Tuñon Arroyo | Asignado |
| 36 | Jaime Machado | Disponible |
| 37 | Jorge Alandette | Disponible |
| 38 | Jorge Redondo | Asignado |
| 39 | Jorge Rodríguez | Disponible |
| 40 | Jose Miguel Franco | Asignado |
| 41 | Juan Carlos Jiménez | Asignado |
| 42 | Katia Ruiz | Asignado |
| 43 | Karina Paternina | Asignado |
| 44 | Ketty Bernal | Disponible |
| 45 | Lenin Padilla | Disponible |
| 46 | Liliana Paternina | Asignado |
| 47 | Lucelis Hadd | Asignado |
| 48 | Luis G. Meléndez | Disponible |
| 49 | Luís Narváez | Asignado |
| 50 | Manuel Esquivia | Asignado |
| 51 | Marelbys Zarabia | Asignado |
| 52 | Margarita Suárez | Disponible |
| 53 | Maria E. Gutiérrez | Disponible |
| 54 | Maria Elena Rincón | Asignado |
| 55 | Maria González | Disponible |
| 56 | Maria Pernet | Asignado |
| 57 | Maritza Locarno | Disponible |
| 58 | Miguel Caballero | Asignado |
| 59 | Milena Bayona | Asignado |
| 60 | Mirian Perez | Asignado |
| 61 | Miriam Alvear | Disponible |
| 62 | Monica Meza | Asignado |
| 63 | Nando Madrid | Asignado |
| 64 | Nelbys de Quiñonez | Asignado |
| 65 | Nereida correa | Disponible |
| 66 | Nilcy Coronel | Asignado |
| 67 | Nubys Romero | Asignado |
| 68 | Over Romero | Asignado |
| 69 | Pedro Barraza Anillo | Disponible |
| 70 | Pedro Caballero | Asignado |
| 71 | Rafael Tatis | Asignado |
| 72 | Raysell Angulo | Disponible |
| 73 | Ricardo Betancur | Disponible |
| 74 | Roberto Almanza | Asignado |
| 75 | Roberto Mercado | Asignado |
| 76 | Roberto Osorio | Asignado |
| 77 | Rodolfo Pájaro | Asignado |
| 78 | Ronald Cabarcas | Disponible |
| 79 | Roque Bossio | Asignado |
| 80 | Sergio Arboleda | Disponible |
| 81 | Sivila Carreño | Asignado |
| 82 | Tania Jiménez | Disponible |
| 83 | William Quiñónez | Asignado |
| 84 | Yackeline Rozzo | Asignado |
| 85 | Yalile Ricardo | Disponible |
| 86 | Yosiris Blanco | Asignado |

Respecto al componente de promoción y capacitación de mentores empresariales, se tienen los siguientes comentarios:

En cuanto a cumplimiento de metas, la vinculación de mentores muestra un desempeño satisfactorio del 96% a la mitad del término del proyecto. Si se continúa ese ritmo durante la segunda mitad del proyecto y en las nuevas ciudades hacia donde se pretende expandir: Bogotá y Cali, podría cumplirse la meta total al final del proyecto.

La concepción original del proyecto planteó la promoción de mentores como una actividad de convocatorias colectivas realizadas con el apoyo de entidades profesionales y empresariales locales como las cámaras de comercio o los clubes sociales. Sin embargo, de acuerdo con las personas a cargo del proyecto, la experiencia en Cartagena, ha mostrado que tal tipo de convocatorias es menos exitosa que la tarea selectiva de realizar visitas individuales, para informar y motivar de manera personalizada a hombres y mujeres profesionales o empresarios, respecto de la posibilidad de convertirse en mentores.

El modelo de Youth Business International concibe la mentoría como una expresión del concepto de Responsabilidad Social Empresarial que, por tanto, supondría que los mentores sean los propietarios, ejecutivos o funcionarios de las mismas empresas que respaldan y financian el programa. Al respecto esta evaluación no encontró evidencia de que tal concepción esté en la mente del proyecto pues se considera que tales personas o son suficientemente ocupadas con su actividad empresarial o, además de esta, están ya comprometidas con otras iniciativas de carácter social. El trabajo de reclutamiento, por lo tanto, se ha centrado más en profesionales independientes, vinculados a pequeñas empresas o instituciones diversas o incluso algunos jubilados.

El exiguo desempeño en cuanto a “entrega de certificados de reconocimiento a mentores” es expresión puntual de un hecho más significativo que esta evaluación pudo detectar; en efecto, si bien el proyecto ha tenido un desempeño aceptable en el reclutamiento de mentores, y aún si individualmente, en la mayoría de los casos, cada uno está realmente comprometido con el (la) joven que le fue asignado(a), el proyecto está lejos de hacer de ellos, como grupo, un elemento activo de promoción y desarrollo. En otras palabras, la formación de una red de mentores, en el marco más amplio de la formación de redes sostenibles a las que tanto apunta el proyecto, es un objetivo de desarrollo que no es discernible, hasta ahora, en la gestión del programa.

Más que contar con una estrategia coherente de información, difusión y comunicaciones, el proyecto fue concebido y ha sido ejecutado de manera muy puntual y desarticulada en esta materia. El Marco Lógico plantea metas en cuanto a artículos en los medios de comunicación, así: 18 en total acerca de los mentores y 8 en total acerca de los jóvenes. Esta es una distinción que no se tiene en mente en la práctica del programa y que resulta artificiosa pues un artículo bien puede referirse en general al programa, a los jóvenes, a los mentores, etc, con lo cual clasificarlo en una u otra categoría es imposible e inútil. De todas maneras, el punto acá no es solamente que hay un pobre desempeño en ejecutorias en esta materia, sino que el proyecto no cuenta con una práctica planeada y coherente en cuanto a su relación con los medios de comunicación.

Debe recordarse que el diseño y elaboración de sistemas de registro tanto de mentores como de los emprendimientos, fue confiado en el marco del proyecto regional a la Fundación Impulsar de Argentina cuyos resultados en esta materia han sido nulos. Esta evaluación fue informada sobre la contratación de un consultor en ese país, para tal efecto; una experiencia que luego de un año de esfuerzos no concluyó en resultado alguno, hasta que finalmente hubo necesidad de rescindir el contrato. En este punto, entonces, la ineficacia del proyecto en Colombia, es consecuencia de la inejecución de esta actividad por parte de otro actor.

A los efectos de esta evaluación y tal como lo hacen los documentos del proyecto, se entiende por Registro de Datos, una aplicación informática computarizada, una base de datos, funcionando efectivamente a través de Internet para consultar por los principales actores del programa. Por lo tanto, si esa base de datos no existe, pues tampoco habrá ningún registro que se pueda considerar como un sistema de información tal como es entendido en el convenio. Ello no obsta para reconocer que efectivamente el proyecto sí cuenta con información sobre los mentores, la cual se lleva en hoja de cálculo.

Las anteriores consideraciones ponen de manifiesto un asunto más general: Las prácticas del proyecto en cuanto a gestión de la información. Esta evaluación pudo constatar varias debilidades en este aspecto. La información sí existe, y cuando algún dato se necesita, finalmente aparece. Pero la información sobre los distintos aspectos del proyecto se encuentra dispersa, en diferentes ciudades y oficinas, en distintos computadores y a cargo de diferentes personas, en una forma que no es adecuadamente sistemática, conexa y organizada. Esta afirmación es menos categórica en lo referente a los datos contenidos en la aplicación de manejo de crédito que maneja la entidad ejecutora, pero más evidente en cuanto a los mentores, los jóvenes y su proceso de vinculación con el programa, las distintas etapas del mismo, etc. Ciertamente es una falla que la Fundación Impulsar no haya provisto el sistema de monitoreo y seguimiento a que estaba comprometida, pero tal hecho no es suficiente explicación de un manejo insular, puntual e inadecuadamente organizado de la información sobre las variables claves de gestión del proyecto.

Las debilidades en cuanto a manejo de información interna se reflejan, necesariamente, en su capacidad para producir materiales de divulgación y promoción y para proveer información relevante a los medios de comunicación y otras instituciones del entorno.

A manera de conclusión sobre el desempeño en la capacitación y promoción de mentores, puede afirmarse que si bien, tras el llamada “Plan de Choque” ha sido capaz de cumplir las metas al ritmo esperado y en ese sentido presenta un comportamiento aceptable desde el punto de vista cuantitativo, otra cosa resulta de hacer una valoración cualitativa de la ejecución, pues allí se encuentran falencias en lo referente a promoción del concepto de responsabilidad social empresarial, la gestión de sistemas de información como herramienta para la toma de decisiones, conformación de redes de mentores, motivación de los mentores, así como de integración de estos al proyecto de una forma más protagónica que permita aprovechar el inmenso capital humano que representan y su potencial enorme en la construcción de tejido social que puede derivarse de su interacción con jóvenes de los estratos menos favorecidos de la sociedad. Tampoco cuenta el programa con una estrategia de promoción y desarrollo de los mentores como grupo de soporte al programa que asegure su continua vinculación a JEMCOL al término del proyecto BID.

4.5.2 Componente II: Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores

El objetivo de este componente es identificar los jóvenes con capacidad emprendedora e incorporarlos al proyecto con el apoyo técnico y financiero que necesitan para crear su nuevo negocio. Las actividades que integran este componente son: i) realizar actividades de convocatoria y capacitación para jóvenes que correspondan a un cierto perfil personal y socio-económico, ii) analizar los planes de negocios elaborados por los jóvenes, iii) otorgar recursos de crédito a las iniciativas de los jóvenes, iv) asegurar el repago oportuno de los créditos, iv) desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento, v.) instalar nuevas oficinas, vi) propiciar la publicación de artículos y notas periodísticas en los medios de comunicación y vii) mantener el sistema de registro elaborado por la Fundación Impulsar de Argentina.

Los jóvenes objeto del proyecto son mujeres y hombres que reúnan las siguientes condiciones:

* Edad de 18 a 35 años (inicialmente se propuso un límite superior de 30 años)
* Desempleados o sub-empleados
* Que tengan una idea de negocio económicamente viable
* Que apliquen habilidades o conocimientos personales al proyecto
* Que no tengan cómo acceder a otras fuentes de financiamiento

Los logros del proyecto al finalizar Agosto de 2007, en lo relacionado con este segundo componente se ilustran en la siguiente tabla.

Tabla No. 8

Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores (Componente II)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Actividad | Logros a Agosto 2007 | Metas a 2007 | % | Metas a 2009 | % |
| 2.1. Convocatorias a Jóvenes y Difusión en los medios. |  |  |  |  |  |
| Jóvenes convocados | 1.128 | 1.200 | 94% | 2.400 | 47% |
| Materiales de Promoción  - Afiches, folletos y Plegables  - Pendones | 4.500  2 | na  na | na  na | 5.400  6 | 83%  33% |
| Artículos en medios de comunicación. | 4 | 4 | 100% | 8 | 50% |
| 2.2. Análisis de las iniciativas de Jóvenes |  |  |  |  |  |
| Expresiones de interés[[10]](#footnote-10) | 511 | 670 | 76% | 1.710 | 29% |
| Entrevistas[[11]](#footnote-11) | 363 | 315 | 115% | 795 | 45% |
| Planes de Negocios Desarrollados | 84 | 190 | 44% | 640 | 13% |
| Planes de negocios aprobados | 60 | 95 | 63% | 320 | 18% |
| Créditos Desembolsados[[12]](#footnote-12) | 50 | n.a | na | 320 | 15% |
| Apoyo Financiero a Iniciativas de Jóvenes. US$ | 102.480 | 179.000 | 57% | 603.000 | 16% |
| 2.2.6 Nuevos puestos de trabajo generados | 82 | n.a | n.a | 500 | 16% |
| 2.3 Desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento. |  |  |  |  |  |
| 2.3.1. Sistema de Monitoreo y Seguimiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Los resultados en términos de convocatoria de jóvenes se alcanzaron tras 25 eventos que son detallados en la siguiente tabla:

Tabla No. 9

Eventos de Convocatoria de Jóvenes -Cartagena-

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Fecha | Lugar | Asistentes |
| 1 | 07/09/06 | Fundación Indufrial | 65 |
| 2 | 18/09/06 | FMSD-JEMCOL | 29 |
| 3 | 19/10/06 | Fundación Voluntariados el Sembrador | 32 |
| 4 | 20/10/06 | Colegio San francisco de Asís | 15 |
| 5 | 2/11/06 | CASD Manuela Beltrán | 55 |
| 6 | 30/11/06 | CASD Manuela Beltrán | 35 |
| 7 | 2/12/06 | Centro Comunitarios San Pedro Mártir | 32 |
| 8 | 7/12/06 | Casa de Justicia | 25 |
| 9 | 17/12/06 | INTEF | 25 |
| 10 | 09/02/07 | FMSD | 28 |
| 11 | 08/02/07 | CIFEM-SENA | 35 |
| 12 | 07/02/07 | Fundación Voluntariados el Sembrador | 32 |
| 13 | 20/03/07 | FMSD | 8 |
| 14 | 20/03/07 | Biblioteca Distrital | 7 |
| 15 | 19/03/07 | Fundación Mamonal | 12 |
| 16 | 16/05/07 | Fundación Mario Santo Domingo | 28 |
| 17 | 17/05/07 | Claustro de la Merced-PNUD | 19 |
| 18 | 17/05/07 | Sena-Cifem | 135 |
| 19 | 30/03/07 | Centro Productivo Nelson Mandela | 10 |
| 20 | 18/04/07 | Centro Productivo Nelson Mandela | 24 |
| 21 | 28/06/07 | Fundación Mario Santo Domingo | 30 |
| 22 | 09/08/07 | Alcaldía de Cartagena-Unad | 292 |
| 23 | 18/08/07 | PNUD | 12 |
| 24 | 25/08/07 | SENA | 100 |
| 25 | 04/09/07 | Fundación Indufrial | 43 |
|  | TOTAL |  | 1.128 |

El diagrama siguiente ayuda a comprender el proceso que el proyecto sigue desde la convocatoria de los jóvenes hasta la materialización de su idea de negocio.

Proceso de Mentoría Emprendedores Jóvenes

**CONVOCATORIA JOVENES**

**APROBADO**

**APLAZADO / AJUSTES**

**ELABORACION PLAN DE NEGOCIOS**

**MOTIVACION Y APOYO**

**SUPERVISION DE LA INVERSION**

**ASIGNACION DE MENTORES**

**LEGALIZACION DEL CREDITO**

**NEGADO**

**CAPACITACION**

**ENTREVISTAS**

**VISITA DOMICILIARIA**

**COMITÉ DE CREDITO**

Los eventos de convocatoria realizados y la participación de más de mil jóvenes en ellos, ha conducido a los resultados que indica la tabla siguiente.

Tabla No. 10

Apoyo a Iniciativas de Emprendedores Jóvenes

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Logros a Agosto/2007 |
| Convocatorias realizadas | 25 |
| Jóvenes convocados | 1.128 |
| Jóvenes entrevistados | 363 |
| Cursos de capacitación terminados | 5 |
| Jóvenes capacitados | 94 |
| Planes de negocios desarrollados | 84 |
| Proyectos aprobados | 60 |
| Créditos otorgados | 50 |
| Valor créditos desembolsados | US $102.480 |

Dentro del proceso descrito vale la pena destacar aquellos elementos que se orientan a asegurar tanto la viabilidad del negocio como el repago del crédito. Tales elementos son la preselección sicológica y el seguimiento del caso.

En adición a los elementos cuantitativos del proceso de convocatoria de los jóvenes potencialmente emprendedores, es imprescindible resaltar un elemento característico del proyecto en Colombia que es innovador frente a lo previsto en el diseño original, así como a las prácticas adoptadas en otros países. Dicho elemento es el proceso de Preselección Sicológica al cual los jóvenes son sometidos con el propósito de conocer, a partir de su perfil humano, familiar y social, sus aptitudes, actitudes y potencial para las lides empresariales. En efecto, como parte del proceso de selección de los jóvenes y su vinculación al programa, son sometidos a dos tipos de prueba sicológica: Machover y Wartegg. La primera durante los eventos de convocatoria y la segunda cuando el o la joven avanza hacia la entrevista con la sicóloga del proyecto. Un vistazo a la índole de tales pruebas aparece en la siguiente tabla.

Tabla No. 11

Prueba Sicológicas en el Proceso de Mentoría

|  |  |
| --- | --- |
| Prueba Machover | Prueba Wartegg |
| Permite identificar:  1. Estabilidad emocional  2. Creatividad  3. Manejo de la frustración  4. Relaciones interpersonales  5. Conductas de riesgo  6. Madurez sexual | Permite identificar:  1. Orientación al logro  2. Asimilación de normas  3. Capacidad de riesgo  4. Capacidad de ejecución  5. Asimilación de figura de autoridad  6. Aceptación de sí mismo  7. Manejo de impulsos  8. Grado de responsabilidad |

La importancia de estas pruebas se pone en relieve cuando consideramos que en la vinculación del joven al programa y en la colocación de recursos de crédito están en juego dos atributos clave del individuo: credibilidad y espíritu empresarial. Si se considera, además, que los préstamos se otorgan sin ningún tipo de garantía real, puede entenderse, entonces, que estas pruebas constituyen, en algún grado, una herramienta de administración del riesgo y de gestión de los recursos de crédito. Experiencias anecdóticas sobre la positiva actitud de los jóvenes hacia el pago de sus obligaciones y un comportamiento sano de la cartera de crédito, parecen confirmar la pertinencia de la práctica en comentario.

El programa contempla una serie de visitas domiciliarias a los jóvenes que ingresaran a comité de crédito, lo anterior con el fin de conocer su situación de familia y la apreciación de estos con respecto al negocio y crédito que el joven emprenderá. Las son llevadas a cabo por la psicóloga del programa, quien posteriormente genera un informe de visita domiciliaria que es leído en comité antes de que el joven exponga el crédito.

Posterior a la entrega del crédito, se les realiza a las microempresas las visitas de inversión inicial del crédito, para corroborar la compra de los equipos y materia prima, en esta visita se llena un formato y se realiza un informe. Así mismo una vez pasado dos meses de inicio de actividades del negocio se realizan visitas de seguimiento para mirar el volumen de ventas, gastos, nuevos clientes, problemas, mercadeo; aquí se registra la información en formatos estándares como lo establece el manual de operaciones, el formato permite realizar comparaciones entre lo real y lo proyectado en el plan de negocios y flujo de caja. A través de estas visitas se les brinda orientación a los jóvenes en temas de interés como son mercadeo, administración, contabilidad y otros.

Como resultado del proceso descrito, a la fecha de corte de esta evaluación se han apoyado los siguientes negocios:

Tabla No. 12

Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Beneficiario | Crédito Aprobado $ | Tipo de Negocio |
| 1 | Javier Hernando Barboza Abril | 4,500,000 | Restaurante |
| 2 | Xiomara Pineda Vergara | 3,500,000 | Repostería |
| 3 | Rafael Segundo Mosquera Mendoza | 4,500,000 | Droguería |
| 4 | Luis Anibal Angulo Puello | 4,500,000 | Diseño gráfico |
| 5 | Lewis Caraballo Ricardo | 4,500,000 | Litografía |
| 6 | Maria Angelica Gutierrez de Piñeres | 5,000,000 | Bolsos |
| 7 | Arelis del Valle Vargas Acosta | 3,500,000 | Diseño gráfico |
| 8 | Claudia Marcela Correa Ramirez | 3,500,000 | Bisutería |
| 9 | Cindy Patricia del Valle Maso | 2,354,340 | Bisutería |
| 10 | Luis Alberto Aguilar Perez | 1,100,000 | Tapizado |
| 11 | Diana Alexandra Ramirez López | 4,450,000 | Fotografía |
| 12 | Erenio Herrera Oyola | 4,500,000 | Ebanistería |
| 13 | Wendy Castro Castro | 4,550,000 | jardín Infantil |
| 14 | Yicel Padilla Harris | 5,000,000 | Variedades |
| 15 | Luz Dary Menco Arrieta | 5,300,000 | Variedades |
| 16 | German Arias Ramos | 5,769,500 | Ebanistería |
| 17 | Alix Dorina Cardenas Pianeta | 5,100,000 | Variedades |
| 18 | Carlos García Alvear | 5,500,000 | Filtros de carros |
| 19 | Mailin García Polanco | 5,500,000 | Repostería |
| 20 | Juan Herrera Periñan | 4,769,000 | Café Internet |
| 21 | Leonardo Guardo Benavidez | 3,370,000 | Confecciones |
| 22 | Liliana Fuentes Arrieta | 5,300,000 | Comidas rápidas |
| 23 | Diana Henríquez Estrada | 4,200,000 | Confecciones |
| 24 | Yeimi de Jesus Almanza Perez | 5,600,000 | Café Internet |
| 25 | Lesvia Costes Torres | 5,500,000 | Raíces Chinas |
| 26 | Alvaro Valdez Pino | 5,530,000 | Café Internet |
| 27 | Humberto Acevedo Castro | 4,350,000 | Ferretería |
| 28 | Jenifer Rodriguez Marrugo | 5,000,000 | Café Internet |
| 29 | Ximena Pérez Sierra | 5,500,000 | Casa de Banquetes |

Tabla No. 12

Negocios iniciados bajo el Programa de Mentoría

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 30 | Roberto Ortiz Macia | 5,536,640 | Fotografía |
| 31 | Víctor Castro Perez | 5,500,000 | Víveres Abarrotes |
| 32 | Ana Isabel Estrada | 3,360,000 | Peluquería |
| 33 | Omar Anillo Morales | 3,952,000 | Producción Alimentos |
| 34 | Cristian Patiño Vanegas | 5,120,000 | Fotografía |
| 35 | Yerlis Hernández Díaz | 2,753,000 | Bisutería |
| 36 | Jorge Garrido Tolosa | 4,644,000 | Blockera |
| 37 | Elsy Vega Aurela | 2,550,000 | Bisutería |
| 38 | Erick Díaz Cubas | 5,119,000 | Software |
| 39 | Liliana Ballestas Utria | 2,250,000 | Confecciones |
| 40 | Alison Rivera | 3,815,000 | Sala de Estética |
| 41 | Lucelys Marrugo Muñoz | 5,760,000 | Restaurante |
| 42 | Alexandra Perdomo Torregloza | 2,980,000 | Peluquería |
| 43 | Katia Castillo Castelar | 5,980,000 | Sala de Estética |
| 44 | Vera Puerta Molina | 5,653,000 | Fab. Comerc. Bolis |
| 45 | Ronald Quintero Ramos | 5,580,000 | Confecciones |
| 46 | Carlos Pérez Bolaños | 3,574,000 | Taller de Arte |
| 47 | Lesty Tovar Montes de Oca | 4,521,986 | Variedades |
| 48 | Rosiris Ruiz Cuello | 3,127,000 | Refresquería |
| 49 | Rosa Cabarcas Araujo | 2,050,000 | Bisutería |
| 50 | Jorge Mario Viaña | 3,510,000 | Peluquería |
| 51 | Freddys Acuña Gutierrez | 5,216,000 | Restaurante |

En seguida se describen las condiciones de los créditos que el proyecto ha otorgado.

Tabla No. 13

Condiciones de los créditos otorgados

|  |  |
| --- | --- |
| Concepto | Créditos Mixtos (Capital de Trabajo y Activos Fijos) |
| Tasa de interés corriente: | 15% Anual Mes Vencido |
| Plazos : | Hasta 36 meses |
| Período muerto: | Hasta 6 meses |
| Monto promedio desembolsado: | $ 4.086.666 |
| Monto máximo desembolsado: | $5.980.000 |
| Monto mínimo desembolsado: | $2.050.000 |
| Fecha de inicio de los repagos: | Octubre de 2007 |
| Garantías: | Personales: mediante la firma de pagarés y contratos de mutuo |

En relación con el componente de monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores, se tienen los siguientes comentarios.

El proyecto está observando el desempeño esperado en términos de actividades de convocatoria de jóvenes, no obstante que la misma se ha realizado en solamente en Cartagena. De continuarse con tal volumen de actividad en Bogotá y Cali, se esperaría que las proyecciones en esta materia se cumplan satisfactoriamente.

Uno de los objetivos de desarrollo del proyecto es el de “mejorar el modelo de mentoría existente”. A este respecto ya se ha comentado el hecho de que en el caso colombiano, en contraste con otros países, en el proceso de vinculación de los jóvenes al programa, se ha incorporado elementos de preselección sicológica destinados a determinar la idoneidad del o la joven. Este es un hecho destacable que debería constituirse en elemento de estudio para la documentación de buenas prácticas que se espera como resultado del proyecto; para su publicación y difusión.

Por otra parte, en lo referente a sistemas de información sobre los jóvenes y sus emprendimientos, es preciso reiterar acá el comentario sobre la ausencia del sistema de información de monitoreo y seguimiento a cargo de la Fundación Impulsar de Argentina, una falencia del proyecto sobre la cual no parece haber una expectativa realista de ejecución. Nuevamente es necesario acá señalar que las debilidades en cuanto a gestión de información que ya se han indicado en otras partes de este informe, se reflejan en pérdida de “memoria institucional”, de oportunidades para aprender de la experiencia y de elementos que faciliten las tareas de divulgación, promoción y formación de redes a que se refiere el componente III del proyecto.

Es preciso reiterar acá lo dicho al analizar el componente I, acerca de la gestión de información, documentación, comunicaciones y uso de medios. Todos y cada uno de esos frentes de promoción, demandan una estrategia coherente que los convierta en elemento activo de materialización de los objetivos de desarrollo del proyecto.

Por otra parte, el Marco Lógico del Proyecto plantea, como uno de sus indicadores, el desarrollo de al menos 640 planes de negocios durante los cuatro años del mismo; de igual manera indica que al final, se espera haber obtenido la creación de 320 nuevos negocios. Un intento de explicación de esta diferencia podría ser que, bajo el supuesto de que no necesariamente todo Plan de Negocios conduce a la aprobación de un crédito, se espera, por tanto, un alto énfasis del proyecto en el desarrollo de planes de negocio a fin de tener un mayor número de ellos para evaluar y, eventualmente, aprobar. Parece necesario, entonces, un acuerdo entre los actores para definir si esto amerita un cambio de prioridades en las actividades del proyecto o es simplemente una cifra de referencia de la que no se espera obligatorio cumplimiento.

El avance en términos de convocatoria no se traduce, sin embargo, en igual ritmo en la realización de planes de negocios, la aprobación de los mismos y su desembolso. Mientras que la convocatoria marcha a 94% de las metas esperadas para 2007, la realización de planes de negocios lo hace al 44% y la aprobación de los mismos al 63%. Estas cifras se tornan más preocupantes cuando se considera que al momento de esta evaluación intermedia solo se ha desembolsado créditos para un 15% de las metas totales del proyecto y solo se ha aprobado 18% de los planes de negocios esperados al final del proyecto.

Un análisis de la eficacia de las convocatorias indica que si de 1.128 jóvenes convocados, solo 60 llegaron a la aprobación de sus negocios, se necesitaría atraer a 6.106 jóvenes en las dos nuevas ciudades (Bogotá y Cali) y aun en la misma Cartagena, para llegar a la cifra de 320 emprendimientos apoyados al final del proyecto. En otras palabras, es necesario sextuplicar el esfuerzo de convocatoria, dentro del 40% del tiempo que resta, hasta terminar. Pero más allá de y en complemento de este análisis meramente cuantitativo, es preciso que el proyecto cuente con análisis cualitativos de la efectividad de las convocatorias. 25 eventos realizados en Cartagena constituyen una “curva de aprendizaje” que debería estar explícitamente analizada y documentada, con el fin de elevar la efectividad en Bogotá y Cali.

Otro enfoque, muy elemental por cierto, de análisis del desempeño en la creación de nuevos negocios es el siguiente: si para apoyar 60 nuevos negocios se emplearon 29 meses, para hacerlo con 320 que es la meta total del proyecto, se necesitarán 154 meses, es decir, un poco más de 12 años.

Las bajas cifras de ejecución de la que constituyen el eje central del proyecto, es decir, la aprobación de planes de negocios y el desembolso de créditos para esos negocios, o lo que es igual, la creación de negocios por emprendedores jóvenes, pone en evidencia la insuficiente eficacia del mismo para el cumplimiento de sus objetivos, misma que ya se había manifestado con el estatus de “Bandera Roja” que le fuera asignado.

Si bien el anterior comentario de ninguna manera desconoce el plausible esfuerzo que, a través del llamado “Plan de Choque” se llevó a cabo para evitar la cancelación del proyecto, no obsta para destacar la necesidad de enfocar la atención sobre lo que constituye el eje y razón de ser del proyecto: la creación de nuevos negocios por parte de jóvenes emprendedores a fin de buscar una sustancial mejora en del desempeño en este campo.

Esta evaluación conoció casos en que créditos aprobados tardaron cerca de dos meses para obtener su desembolso, lo cual plantea inquietudes sobre la oportuna disponibilidad de los recursos. A este respecto se tienen dos consideraciones: por una parte el BID argumenta la falta de agilidad del proyecto para cumplir con informes, solicitudes de desembolso y demás gestiones necesarias, por parte de la entidad ejecutora y, por otra, los dos apuntan hacia la incapacidad de JEMCOL para contribuir con recursos de contrapartida. Para ilustrar el punto sirven los datos de ejecución de recursos del fondo de crédito, según información del propio Banco, a saber:

Tabla No. 14

Ejecución Recursos de Crédito US $

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Fuente | Monto  Aprobado | % | Monto Desembolsado | % | Monto por Desembolsar | % |
| BID-FOMIN | 387.520 | 100 | 77.396 | 20 | 310.124 | 80 |
| Organismo Ejecutor (Aporte Local) | 163.861 | 100 | 25.084 | 15 | 138.777 | 85 |

La tabla anterior muestra cómo habiendo trascurrido un 60% del término del proyecto solamente se ha desembolsado un 20% de los recursos aportados por el Banco y solo se ha cumplido en un 15% con la contrapartida para fondo de crédito; hecho que genera interrogantes sobre la habilidad del proyecto para cumplir con el aporte de recursos de contrapartida. Dichos interrogantes se hacen aun mayores cuando se piensa en el hecho de que la entidad ejecutora aspira a que JEMCOL sea fuente de la gran mayoría de esos recursos, como lo atestigua el convenio[[13]](#footnote-13) suscrito entre la FMSD y JEMCOL (en desarrollo del Convenio entre la FMSD y el BID) según el cual, aquella se compromete a entregar el 7,93% del total de los recursos de contrapartida local que demanda el proyecto y JEMCOL a aportar el 92,07%.

Cuando se recuerda que JEMCOL, fue sustituida por la FMSD como contraparte del BID en el convenio que originó el proyecto, precisamente en consideración a su debilidad institucional, cabe preguntarse si es realista esperar que aporte US $708.958, cuando hasta ahora no ha contado con recursos para disponer de una oficina propia o un director permanente y que acusa otras falencias institucionales de las cuales se ocupa este informe en otro aparte. Desde el punto de vista técnico-contractual cabe preguntarse, además, si es dable vincular, en nombre del convenio de cooperación internacional, a un tercero que no es parte del mismo, un punto que las partes bien deberían evaluar como un potencial peligro para la eficacia final del proyecto en el cumplimiento de sus objetivos de desarrollo.

A manera de conclusión sobre el desempeño del componente de monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores, que es la actividad vertebral del proyecto, cabe manifestar que si bien en los últimos meses mostró un importante esfuerzo de recuperación del tiempo al elevarse el número de nuevos negocios apoyados, aún no adquiere la velocidad necesaria para cumplir con las metas dentro del límite del cronograma; un hecho que se refleja en la lentitud de la ejecución de los recursos del presupuesto y que pone de manifiesto una debilidad del proyecto en el aspecto financiero: el retraso en el aporte de recursos de contrapartida local. Sobre este último aspecto y, específicamente, sobre las expectativas del proyecto en que sea JEMCOL la entidad proveedora de tales recursos, esta evaluación manifiesta serias dudas acerca de la viabilidad de tal expectativa y convoca una posición más realista por parte de todos los actores.

4.5.3 Componente III: Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados

El objetivo de este componente es formar una red de actores involucrados para asegurar la difusión continua del modelo. Las actividades correspondientes a este componente son: i) crear y fortalecer oficinas en otras regiones de Colombia, ii) difusión y promoción del proyecto mediante el desarrollo de materiales impresos y audiovisuales con al menos cinco casos de estudio y de buenas prácticas por año y a través de la creación y mantenimiento de páginas web iii) fomentar alianzas, iv) desarrollar la estrategia para la red de emprendedores juveniles, v.) editar un manual de operaciones.

Tabla No. 15

Actividades de Desarrollo de una Red Sostenible (Componente III)

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Logros a Agosto/2007 |
| Crear y fortalecer oficinas en otras regiones de Colombia | El Proyecto contaba con la oficina de Cartagena |
| Desarrollar de materiales impresos y audiovisuales con al menos dos casos de estudio y de buenas prácticas por año | Las buenas prácticas del proyecto y casos relevantes no han sido motivo de estudio y, por lo tanto, no han sido llevadas a material impreso alguno. |
| Crear y mantener páginas web con al menos cinco casos de estudio y de buenas prácticas por año. | El Proyecto no contaba con un sitio web. |
| Fomento de alianzas | El proyecto ha gestionado los siguientes acuerdos de colaboración:  ACORE Asociación de Retirados de la Armada,  COOSALUD,  Universidad EAN Capitulo Cartagena,  Pedro Medina-Yo creo en Colombia Cartagena.  Fundación Colombiana de Voluntariados el Sembrador,  INTEF,  CASD,  SENA,  CIFEM,  PNUD,  ALCALDIA DE CARTAGENA,  FUNDACION INDUFRIAL,  COLEGIO SAN FRANCISCO DE ASIS. |
| Edición de un Manual de Operaciones | El proyecto cuenta con un Manual de Operaciones. |

Respecto a las ejecutorias del proyecto en lo relacionado con la creación de una red sostenible mediante la difusión de resultados, se tienen los siguientes comentarios:

A la fecha de esta evaluación, se preparaba el lanzamiento del programa en la ciudad de Bogotá como un evento previo a la apertura de oficina en esa ciudad. También se había tenido reuniones con instituciones interesadas en el lanzamiento del proyecto en Cali; sin embargo, a esa fecha solamente la oficina de Cartagena se encontraba en funcionamiento.

El análisis de las actividades previstas para el componente III, indica que su intención es dotar al programa de activos en materia de información, comunicaciones, divulgación y promoción que permiten extenderlo a otros lugares e instituciones. A este respecto ya se ha mencionado el hecho de que el cubrimiento que un proyecto con 29 meses de vida ha obtenido por parte de los medios de comunicación es realmente exiguo. El proyecto no cuenta con una práctica sistemática de relación con los medios de comunicación, ni de recopilación y análisis de experiencias que le permitan producir materiales de análisis, promoción y divulgación.

El comentario anterior, en general, es válido para todas y cada una de las actividades del proyecto; tanto las relacionadas con la promoción y desarrollo de mentores, como las atinentes al apoyo a los jóvenes y, desde luego la gestión crediticia. Es por eso que esta evaluación no comparte el planteamiento del según el cual no se ha abordado el desarrollo del sitio web porque se consideró que “los logros obtenidos y los datos recolectados a esa fecha no ameritaban aun la publicación de la información en la Web”. Decididamente el proyecto ya cuenta con muchas historias para contar sobre los jóvenes, memorias de un seminario nacional que publicar, experiencias internacionales para divulgar, negocios que promover, noticias que contar y contactos que propiciar. Aquí, ciertamente, hay un área de mejora del proyecto para acometer inmediatamente.

En cuanto al fomento de alianzas institucionales, en Cartagena se ha tenido una notable actividad en este campo al establecer vínculos de colaboración con un conjunto de entidades, especialmente, con el fin de obtener ayuda en la convocatoria de jóvenes. Esta evaluación conoció la buena acogida que el programa cuenta entre las instituciones del entorno, constituyendo este un elemento muy positivo para su promoción y divulgación y en igual sentido obran las relaciones con los proyectos colegas en otros países.

Observación muy diferente merece la actividad denominada: “desarrollar la estrategia para la red de emprendedores juveniles”. Esta evaluación no encontró evidencia de tal estrategia ni de que existan ideas claras y compartidas acerca de lo que tal red significa o debería ser. Se mencionan ideas puntuales en el sentido de que deberían formarse mecanismos de cooperación de negocios entre los jóvenes o medios de comercialización que fortalecieran su sostenibilidad y otras similares pero no existe, en definitiva, una concepción consistente en este ámbito, en el que vuelve a cobrar relevancia la gestión de sistemas de información. El planteamiento es sencillo: el primer paso hacia la conformación de redes de emprendedores; como quiera que ellas hayan de ser definidas e implementadas, es contar con información oportuna, consistente y articulada que sea una verdadera herramienta de gestión y objeto de posible difusión y promoción.

En similar sentido obra la realización de eventos los internacionales en el marco del proyecto regional: son eventos convenientes como mecanismo de intercambio de experiencias para las personas a cargo de los programas, sin embargo, no es evidente su contribución a la formación de redes de emprendedores.

A modo de conclusión sobre el desempeño de este tercer componente o de desarrollo de una red sostenible mediante difusión de resultados, se señala que este es un componente de construcción de memoria institucional, documentación y transferencia de know how, formación y consolidación de imagen institucional, imagen y capacidades institucionales, de proyección del programa en el tiempo más allá de las metas que se ha propuesto bajo el convenio BID-FMSD. En tal sentido, la conversión del proyecto en un programa permanente, a ser transferido y liderado por la Fundación JEMCOL es un proceso aun por comenzar y que requiere de un esfuerzo deliberado y planeado por ir más allá del cumplimiento de metas de proyecto para avanzar hacia el logro de objetivos de desarrollo institucional. Un proceso que no deberá dejarse para 2009 cuando termine el convenio con el BID, sino que debería comenzar inmediatamente.

4.6 Cobertura y Alcance

Los conceptos de cobertura y alcance permiten contextualizar los resultados cuantitativos de un proyecto, al tomar en cuenta consideraciones de entorno y significados adicionales de sus ejecutorias. Tal es el caso de variables geográficas, étnicas, de género y estrato socio-económico como elementos de interés.

Desde su mismo diseño, el proyecto no se plantea grandes metas en términos de cobertura; ni 50 negocios iniciados actualmente, ni 320 como total al fin del proyecto son una cifra particularmente ambiciosa dentro de un contexto de tasas de desempleo rodeando el 15% de la población económicamente activa, buena parte de la cual está constituida por jóvenes. Más bien esta es una meta que apunta hacia un efecto demostración de la mentoría como una práctica favorable a la promoción del espíritu empresarial y de la responsabilidad social empresarial.

Similar comentario, en términos de limitada cobertura, cabe frente a los 82 empleados que hasta ahora se han creado.

Mayor incidencia en este aspecto tiene el hecho de que el proyecto se plantea extenderse a dos ciudades más: Bogotá y Cali. A la fecha de esta evaluación se adelantaban las gestiones y eventos necesarios a tal efecto. La segunda mitad del calendario habrá de demostrar la efectividad del proyecto en las nuevas regiones y el grado en que se han aprendido experiencias recientes.

La orientación del proyecto hacia emprendedores jóvenes queda ratificada por el promedio de edad de los mismos que es de 24 años, tal como se ha pretendido y es productos de decisiones explícitas en la gestión del proyecto.

Otra cosa ocurre con la distribución de genero de los beneficiarios del proyecto según la cual

* 53% de los negocios apoyados pertenecen a mujeres
* 47% de los negocios apoyados pertenecen a hombres

Distribución de Beneficiarios por Género



Si bien es plausible la balanceada distribución de género que observa el programa, incluso ligeramente favorable a las mujeres, debe señalarse que ello es más producto de la casualidad que de un esfuerzo consciente y deliberado. En otras palabras, el requerimiento de los documentos constitutivos del proyecto en el sentido de procurar equidad de género en su ejecución, se viene logrando de una manera espontánea.

Aún cuando el convenio marco del proyecto insta al ejecutor a procurar un balance en la distribución étnica de los beneficiarios, el tema no es objeto de una política o decisiones específicas en ningún sentido. Ni hay un registro de la raza o etnia de los beneficiarios, ni se promueve o evita una u otra. Sencillamente la distribución étnica es reflejo de la población a la que el proyecto se dirige, en una ciudad como Cartagena.

Finalmente, la distribución sectorial de los negocios apoyados por el proyecto es la siguiente:

Distribución sectorial de los nuevos negocios



4.7. Eficiencia del Proyecto

A los efectos de esta evaluación intermedia, se entiende por eficiencia la capacidad o habilidad de la gestión del proyecto para cumplir los objetivos del mismo mediante la realización de los componentes y actividades programados, haciendo el mejor uso posible de los recursos a disposición del proyecto (principalmente tiempo, dinero, personal y capacidades institucionales). La siguiente tabla examina la eficiencia en la gestión del proyecto al momento de la evaluación:

Para determinar la eficiencia del proyecto se examina el grado en que ha alcanzado los resultados esperados tras 29 meses de ejecución, respecto al total de metas del programa, como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla No. 16

Indicadores de Eficiencia del Proyecto

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividad | Metas a 2009 | % Eficiencia a Agosto 2007 |
| Charlas dirigidas a mentores. | 18 | 44% |
| Posibles mentores convocados | 360 | 32% |
| Materiales publicitarios de promoción (afiches y plegables) | 500 | 300% |
| Artículos en medios de comunicación | 18 | 5% |
| Reuniones de Capacitación y motivación a mentores. | 18 | 44% |
| Mentores Convocados | 360 | 32% |
| Edición de una Guía didáctica para mentores. | 325 | 31% |
| Mentores capacitados y asignados a Jóvenes | 320 | 18% |
| Certificado Reconocimiento mentores | 55 | 9% |
| Preparar un Registro con características de los mentores | 1 | 0% |
| Registro Datos de los Mentores | 1 | 0% |
| Jóvenes convocados | 2.400 | 47% |
| Materiales de Promoción  - Afiches, folletos y Plegables  - Pendones | 5.400  6 | 83%  33% |
| Artículos en medios de comunicación. | 8 | 50% |
| Expresiones de interés | 1.710 | 29% |
| Entrevistas a Jóvenes | 795 | 45% |
| Planes de Negocios Desarrollados | 640 | 13% |
| Planes de negocios aprobados | 320 | 18% |
| Créditos Desembolsados | 320 | 15% |
| Apoyo Financiero a Iniciativas de Jóvenes. US$ | 603.000 | 16% |
| Nuevos puestos de trabajo generados | 500 | 16% |
| Sistema de Monitoreo y Seguimiento | 0 | 0% |
| Crear y fortalecer oficinas en otras regiones de Colombia | 3 | 33% |
| Desarrollar de materiales impresos y audiovisuales con al menos dos casos de estudio y de buenas prácticas por año | 8 | 0% |
| Desarrollo y entrega de boletines a informativos a las organizaciones aliadas | na | 0% |
| Alianzas con empresas privadas, institutos técnicos y educativos, ONG, sector público y organismos internacionales | na | >100% |
| Seminario Nacional | 4 | 50% |
| Conferencia Regional | 4 | 25% |
| Manual de Operaciones Editado | 1 | 0% |

La primera medida de eficiencia es el cumplimiento del cronograma y al respecto ya se ha visto cómo las actividades orientadas hacia los beneficiarios arrancaron, en forma, luego de más de año y medio de haberse iniciado el proyecto. Si recordamos cómo la noción de proyecto implica la de períodos o plazos determinados y fijos, estamos frente al hecho de que en el caso que analizamos la gestión del tiempo no ha sido precisamente la más notable, tal como lo ratifica el hecho de que, precisamente por inejecución, estuvo a punto de ser cancelado. No obstante lo cual hay un cierto número de actividades que aun siguen sin iniciarse.

Si bien bajo la presión de la llamada “Bandera Roja” se han visto algunos síntomas de recuperación en la marcha del proyecto; debe tenerse presente que ha trascurrido un 60% del plazo del proyecto, no obstante lo cual buena parte de las actividades claves, muestran un desempeño comparablemente inferior, veamos algunos ejemplos:

* Tiempo transcurrido: 60%
* Cantidad de Oficinas 33%
* Mentores convocados 32%
* Mentores asignados 18%
* Jóvenes convocados 47%
* Planes de negocio desarrollados 13%
* Créditos desembolsados 15%
  + Promedio 26.33%

Para conocer su propia percepción sobre el particular, se pidió a los principales responsables del proyecto que valoraran la capacidad del mismo para obtener los resultados esperados; fueron consultados[[14]](#footnote-14)

* Marciano Puche, Director FMSD
* Rosalía Tesillo, Directora de Proyectos FMSD
* Mirta Gaviria, Directora de Proyectos Especiales FMSD
* Barbarita Gómez, Directora FMSD en Cartagena y Representante Legal de JEMCOL
* Diana Droste, Directora del Nacional del Proyecto
* Angélica Sumosa, Coordinadora Local en Cartagena
* Milena González, Sicóloga del Proyecto en Cartagena

Lo que respondieron aparece en la siguiente tabla que aparece sin nombres por razones de confidencialidad.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Auto-valoración de la Eficiencia de la FMSD en su carácter de ejecutora del Proyecto, en cuanto a: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Promedio |
| 1. El liderazgo del Consejo Directivo Nacional del Proyecto y su articulación con el Consejo Directivo Local | 90 | 89 | 90 | 80 | 20 | 40 | 68.17 |
| 1. La Estructura Organizacional adoptada para la ejecución del Proyecto. | 90 | 50 | 89 | 20 | 19 | 20 | 48.00 |
| 1. La adopción y consistente puesta en práctica de políticas y procedimientos fijados en el Manual de Operaciones del Proyecto | 65 | 50 | 59 | 80 | 19 | 60 | 55.50 |
| 1. El mejoramiento del modelo de Mentoría pre-existente | 92 | 89 | 90 | 19 | 40 | 55 | 64.17 |
| 1. La promoción del concepto de Responsabilidad Social Corporativa como fundamento del Proyecto entre la comunidad empresarial en las diferentes regiones. | 95 | 95 | 90 | 80 | 40 | 100 | 83.33 |
| 1. La creación de oportunidades de empleo o generación de ingresos para jóvenes en desventaja económica. | 95 | 90 | 90 | 90 | 90 | 89 | 90.67 |
| 1. La ampliación del Proyecto a nuevas regiones | 60 | 50 | 39 | 60 | 70 | 50 | 54.83 |
| 1. La consecución de recursos de contrapartida para el Proyecto | 40 | 45 | 59 | 19 | 45 | 96 | 50.67 |
| 1. La difusión del Proyecto entre la juventud de las diferentes regiones. | 75 | 80 | 80 | 60 | 90 | 45 | 71.67 |
| 1. La creación de un equipo de mentores motivado, entrenado, integrado y disponible. | 80 | 75 | 70 | 60 | 59 | 89 | 72.17 |
| 1. En la creación y mantenimiento sistemático de registros de información acerca de los jóvenes y sus emprendimientos; así como sobre los mentores | 60 | 60 | 60 | 40 | 59 | 100 | 63.17 |
| 1. En el Registro y mantenimiento de un sistema de información de créditos y repagos | 98 | 100 | 100 | 89 | 70 | 50 | 84.50 |
| 1. La gestión de los créditos y el logro de su repago | 75 | 65 | 90 | 89 | 70 | 98 | 81.17 |
| 1. En las comunicaciones internas necesarias para la ejecución del proyecto | 65 | 70 | 65 | 59 | 45 | 70 | 62.33 |
| 1. El manejo de relaciones de información y comunicaciones con el BID | 75 | 80 | 59 | 59 | 45 | 70 | 64.67 |
| 1. En la difusión del proyecto por parte de los medios de comunicación. | 65 | 59 | 70 | 59 | 45 | 40 | 56.33 |
| 1. La gestión del personal que trabaja en el proyecto | 90 | 70 | 89 | 60 | 90 | 100 | 83.17 |
| 1. Promover la participación de mujeres como emprendedoras y como mentoras | 90 | 89 | 89 | 39 | 60 | 70 | 72.83 |
| 1. Las relaciones con la Fundación JEMCOL | 92 | 90 | 90 | 60 | 69 | 60 | 76.83 |
| 1. La construcción de capacidades institucionales en la Fundación JEMCOL para asumir el proyecto como programa después de la cooperación del BID. | 50 | 39 | 40 | 39 | 19 | 70 | 42.83 |
| Promedio | 77.1 | 71.75 | 75.4 | 58.05 | 53.2 | 68.6 | 67.35 |

El examen de la tabla anterior permite destacar los siguientes aspectos:

* + Existe un contraste significativamente alto entre los insuficientes indicadores de desempeño del proyecto y la percepción que de tal desempeño tienen los funcionarios a cargo.
  + La auto-calificación de efectividad decrece a medida que desciende la escala jerárquica del funcionario. Las personas más directamente involucradas en la operación diaria del mismo le conceden más bajas calificaciones, tienden a ser más realistas.
  + Los aspectos más positivos del proyecto según sus gestores son:
    - La creación de oportunidades de ingreso para jóvenes en desventaja económica
    - El sistema de información de cartera
    - La promoción del concepto de responsabilidad social corporativa
    - La gestión de los créditos y el logro de su repago
    - La administración del personal que trabaja en el proyecto.
  + Los aspectos más débiles o negativos del proyecto en la percepción de quienes lo manejan son:
    - La construcción de capacidades institucionales en JEMCOL para asumir el proyecto como un programa permanente, una vez haya concluido el convenio con el BID.
    - La estructura organizacional adoptada para la ejecución del proyecto
    - La consecución de recursos de contrapartida local
    - La adopción y puesta en práctica de las políticas y procedimientos prescritos por el Manual de Operaciones del proyecto
    - La extensión del proyecto hacia nuevas regiones.

Buscando enriquecer la valoración que los propios gestores del proyecto tienen del mismo, se les solicitó reflexionar sobre el proyecto bajo la perspectiva de un análisis DOFA cuyos resultados son:

Debilidades:

* La diferencia de criterios entre la entidad financiadora, la ejecutora y los Consejos Nacional y Local sobre el manejo del proyecto pueden afectar la consecución de objetivos y resultados.
* Falta de claridad sobre el papel que debe cumplir JEMCOL en el futuro del proyecto.
* La demora en los procesos por la dependencia a la oficina de Barranquilla para la toma de decisiones.
* La falta de continuidad del Director del Proyecto, lo cual afecta el cumplimiento de metas y dificulta el control del programa por parte del nuevo Director.
* La indefinición del Director del Proyecto al inicio del Programa en el sentido que fuese el mismo de JEMCOL. Esta situación motivó el retraso en la puesta en marcha del proyecto.
* La mayor debilidad es la contrapartida local por parte de JEMCOL.
* Respuesta Falta de contrapartidas suficientes. Mayor compromiso local.
* Falta de personal operativo que apoye la coordinación local.
* La ausencia de factores motivacionales a los mentores que nos permitan obtener más de lo que actualmente están ofreciendo.
* La ausencia de una verdadera red de negocios que ayude a los jóvenes a abrirse mercados para sus pequeños negocios,

Amenazas:

* La no consecución de recursos de contrapartida en el tiempo estipulado lo que dificultaría la entrega oportuna de los créditos.
* El riesgo de repago de la cartera por parte de los beneficiarios que en el evento de tener un incumplimiento por encima del porcentaje pactado afectaría el normal flujo de recursos por parte del BID al proyecto.
* La ausencia de garantías reales lo que aumenta el % de riesgo de perdida de los créditos.
* La sostenibilidad en el tiempo después de ser entregado el proyecto a JEMCOL.
* La situación actual de JEMCOL que requiere ser fortalecida y dotada de recursos suficientes para que a futuro maneje el proyecto puede amenazar el logro de los resultados.
* La falta generalizada de apoyo a este tipo de iniciativas.
* Los nuevos programas de crédito que viene impulsando el gobierno nacional como la banca de las oportunidades, entre otros.

Fortalezas:

* El compromiso de la Fundación Mario Santo Domingo para disponer de todos los recursos: económicos, humanos, etc., para la ejecución del proyecto y la transparencia en el manejo de los recursos.
* Es un Proyecto novedoso con todos los componentes en especial el financiamiento de los planes de negocios y con las condiciones tan blandas.
* La capacidad de gestión de la Fundación Mario Santo Domingo para la búsqueda de aliados o socios para el desarrollo del proyecto en otras ciudades del país.
* El apoyo permanente del Comité Directivo Local.
* El compromiso del equipo de trabajo frente al logro de los objetivos.
* Los jóvenes y mentores actuales comprometidos, lo que permitirá mostrar a la ciudad los beneficios del proyecto.
* Se cuenta con un equipo humano que conoce un modelo efectivo de creación de empresas, con sus manuales y reglamentos de operación.

Oportunidades:

* La necesidad a nivel del país de generar proyectos de emprendimiento para apoyar a la población joven, lo cual es política del Gobierno Colombiano, hace que estas iniciativas tengan acogida entre los empresarios.
* Por ser un proyecto que se vende solo a los empresarios y/o personas naturales, con los resultados palpables se puede conseguir la vinculación de muchos más empresarios como donantes.
* Existen muchas instituciones a nivel local que vienen desarrollando actividades con jóvenes en la identificación de ideas de negocios pero no cuentan con los recursos para su financiamiento y esto se convierte en una oportunidad para el proyecto para atender a estos jóvenes.
* El proyecto es identificado por los jóvenes de la ciudad de Cartagena como una oportunidad para hacer empresa, lo cual favorece la vinculación de nuevos jóvenes al programa.
* No existe en Cartagena un programa dirigido a la población joven que ofrezca los componentes que contiene este proyecto, de aquí la importancia que representa para los miembros de los Consejos Nacional y Local el trabajar por replicarlo en otras ciudades
* Se requiere un modelo como este para atender las necesidades del país.

Complementariamente, esta evaluación presenta un conjunto de consideraciones que considera limitantes de la capacidad del proyecto para cumplir tanto sus plazos y metas como sus objetivos de desarrollo:

* Deficiencias permanentes en el manejo de las relaciones con el BID en temas como las comunicaciones, el monitoreo y seguimiento de acuerdos, el cumplimiento de normas y procedimientos contractuales, la presentación de informes y otras fallas similares que reiteradamente el Banco ha pedido corregir.
* Un modelo organizacional que lleva a confusión de roles, autoridad y responsabilidad entre el Proyecto BID, la FMSD y la Fundación JEMCOL.
* Una FMSD está concentrada en el cumplimiento con el BID y para la que el fortalecimiento de JEMCOL no es prioridad, mientras que JEMCOL, muy especialmente su Junta Directiva Local en Cartagena, está muy enfocada en el tema de su propio fortalecimiento institucional y quizá el proyecto BID no es su prioridad.
* Excepto por la utilización de una aplicación informática de probada solvencia para el manejo de los créditos, el proyecto acusa grandes deficiencias en el manejo de la información. Esta se encuentra innecesariamente dispersa en diferentes archivos y oficinas, no es suficientemente consistente ni oportuna, no está estandarizada, y, muy especialmente, no constituye una herramienta idónea para la toma de decisiones sobre la gestión del programa. Definitivamente la ausencia del software que ha debido suministrar la Fundación Impulsar de Argentina no solo no es una excusa suficiente.
* Gran debilidad en el manejo de de las comunicaciones internas, con los medios de comunicación, con JEMCOL, con las instituciones aliadas y, desde luego, con el propio BID.
* Alta rotación de funcionarios a cargo del programa. Este ha pasado por muchas manos.
* Condiciones físicas y logísticas de trabajo que no son las más óptimas.
* Mayor énfasis en adaptar el proyecto a las prácticas y estructuras de la FMSD que lo contrario.
* Centralismo en las decisiones
* Gestión Jerarquizada y por área funcional, no gestión por objetivos/proyecto
* Innecesarias paralelismos en la gestión de la población objetivo del programa: mentores y emprendedores, los cuales bien podrían ser sujeto de prácticas más armonizadas y consistentes con la filosofía del programa y sus objetivos de desarrollo.
* No estandarización de procedimientos administrativos, registros de información, medios de monitoreo y control y herramientas de información para la toma de decisiones.
* Diferencias entre las prácticas de crédito de la FMSD y las del proyecto. Se pierde la oportunidad de formular políticas crediticias para hoy y el futuro.
* Débil rol del Manual de Operaciones como guía de trabajo administrativo, operativo y promocional del proyecto y como plataforma para la expansión regional del programa.
* Alto riesgo de pérdida de memoria y know how institucional.

A manera de conclusión sobre la eficiencia del proyecto debe decirse que ella resulta seriamente afectada por divergencias no superadas en la perspectiva y expectativas de los principales actores del proyecto por fallas de estructura organizacional que obstaculizan la agilidad en la toma de decisiones y en la operación en general y por falencias en el manejo de la información y las comunicaciones y, en general, por un conjunto de prácticas administrativas desfavorables a su ágil y cumplida gestión

4.8 Impacto

El impacto como criterio de evaluación de proyectos apunta a determinar los cambios en la situación de sus beneficiarios que pueden ser atribuidos al proyecto o, lo que es igual, establecer qué habría pasado con ellos si el proyecto no se hubiese llevado a cabo.

Tal como se ha indicado en diversos apartes de este documento, los beneficiarios del proyecto en análisis no son solamente los 320 emprendedores jóvenes que el mismo aspira a apoyar en sus iniciativas de negocios. También existe un beneficiario institucional: La Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia JEMCOL, organismo inicialmente promotor del programa en Colombia y al cual se pretende dejar fortalecido institucionalmente.

Al tiempo de esta evaluación, no obstante el bajo desempeño del proyecto en el cumplimiento de metas, puede decirse que ya arroja evidencias de impacto personal en las mujeres y hombres a los cuales ha beneficiado, a saber:

* El apoyo a 60 nuevos negocios ha significado la generación de opciones de ingreso para personas que no contaban con ellas. Ingresos que marcan la diferencia entre la posibilidad y la imposibilidad de solventar necesidades básicas insatisfechas para ellos y sus familias y es por ello que no son nada extrañas, entre estas mujeres y hombres, las historias de dramáticos incrementos en su calidad de vida.
* 85 nuevos empleos constituyen otro testimonio del impacto del proyecto.
* La posibilidad de montar su propio negocio era vista por estas(os) jóvenes como “un sueño lejano”; sus familiares y amigos les tildaron de soñadores hasta que vieron sus ideas hechas realidad.
* De no haber contado con el apoyo crediticio del proyecto, la iniciativa de estos jóvenes se hubiese visto aplazada indefinidamente o quizá hubiese desfallecido bajo el peso de la desesperanza.
* Vincularse al programa, con frecuencia, ha significado romper barreras de incredulidad. Simplemente a estas personas les resulta asombroso y en ciertos casos, incluso sospechoso!!, que una entidad pueda creer en el potencial de negocios de individuos pertenecientes a los estratos bajos de la sociedad y esté dispuesta a ayudarlos.
* El proceso de preselección sicológica del programa, indirectamente ha contribuido a que los jóvenes descubran habilidades o atributos de su personalidad que ignoraban y que constituyen fuente potencial de oportunidades.
* La mezcla de mentoría, capacitación y seguimiento ha hecho “poner los pies en la tierra” sobre lo que significa el mundo de los negocios a jóvenes que si bien están dotados del espíritu emprendedor, carecen de conocimientos y habilidades requeridos para acometer exitosamente la aventura empresarial.
* Aun cuando los mentores no se consideran formalmente dentro de los beneficiarios del programa y su articulación con el mismo aún tiene un enorme potencial, la mayoría de ellos considera que con su colaboración están ejerciendo una práctica de responsabilidad social y contribuyendo a mejorar el entorno socio-económico en que viven.
* Ver muchachas y muchachos poco mayores de 20 años liderando sus familias en torno a sus negocios, no obstante ciertos prejuicios de orden cultural, muestra positivos efectos en términos de elevación de la auto-estima y fortalecimiento de los lazos familiares.
* El establecimiento de vínculos de respaldo, colaboración y ayuda desinteresada entre un(a) profesional o empresaria(o) con experiencia y solvencia socio-económica quien actúa como mentor, y un(a) joven de condiciones humildes quien se beneficia de esa ayuda, constituye un mecanismo discreto pero real de construcción de tejido social.
* La experiencia de eludir el agiotismo y acceder a recursos de crédito por parte de una institución especializada, ha brindado a estas personas la rara oportunidad de superar el paradigma según el cual “los bancos solo prestan dinero a quien no la necesita”. Hecho tanto más significativo por ser esos préstamos sin garantía real o codeudor.

El impacto institucional del proyecto es menos nítido hasta ahora en el marco de la ya mencionada débil comprensión del mismo como una iniciativa que también se orienta hacia el fortalecimiento de una institución como es JEMCOL. Por lo tanto, hablar de impactos como procesos de aprendizaje, construcción de capacidades o fortalecimiento institucional, la transferencia del modelo a otras regiones de Colombia o la formación de redes sostenibles es algo todavía prematuro. No se puede entonces afirmar que en cuanto a desarrollo institucional el proyecto haya tenido un impacto discernible.

4.9 Sostenibilidad

Para examinar la sostenibilidad del “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”. se entiende la sostenibilidad como un atributo del proyecto derivado de su capacidad para proyectarse más allá del convenio de cooperación que le dio origen o, en otras palabras, para subsistir en una etapa “post-Fomin”,

Se aborda el análisis de sostenibilidad en dos vertientes: Sostenibilidad financiera y sostenibilidad institucional. La primera se ocupa de la habilidad para generar los ingresos operacionales y/o las donaciones necesarias no solamente para conservar y fortalecer la disponibilidad y la colocación de recursos de crédito sino, además, para sostener los costos operativos y administrativos que las actividades del proyecto demanda.

Por su parte, la sostenibilidad institucional hace referencia a la capacidad organizacional, técnica, promocional y administrativa de la entidad ejecutora para continuar con el proyecto, una vez terminada la cooperación del BID. En otros términos, su habilidad para convertir un proyecto en un programa permanente.

Al momento de esta evaluación resulta prematura determinar la sostenibilidad financiera del proyecto, por varias razones:

* El proyecto viene de superar un reciente peligro de cancelación por no haberse ejecutado.
* No ha sido colocada la totalidad de los recursos de crédito presupuestados por el proyecto. De los recursos originados en el BID/FOMIN, solo se ha desembolsado el 20% y de los aportes esperados de contrapartida local, solo el 15%.
* Buena parte de los créditos se encuentra dentro de los primeros seis meses de su plazo, es decir, dentro del “período muerto”.
* Hasta el momento solo se tiene una cartera en mora de 1.5% que no permite anticipar el comportamiento futuro de los repagos.
* El proyecto ha convenido la obtención de recursos de contrapartida locales son JEMCOL, una entidad con una débil capacidad para el fundraising y, en general, débil financieramente.
* La experiencia reciente de fundraising por parte de la entidad ejecutora muestra unos organismos o empresas donantes dispuestos a aportar dineros para alimentar el fondo de micro-crédito, pero no a sufragar los costos administrativos u operativos del proyecto.
* De igual manera, los donantes recientes desean que sus aportes para el fondo de micro-crédito se destinen a la financiación de negocios localizados solamente en su ciudad o área de influencia.

Por su parte, el análisis de sostenibilidad institucional se basa y está condicionada por los siguientes hechos relevantes:

* El rol de la FMSD como ejecutor del proyecto está limitado a los cuatro años del mismo y no se espera que lo asuma una vez concluido el convenio con el BID.
* El rol de JEMCOL se debate en una gran paradoja: cedió su lugar como cooperante del BID en un proyecto en el que, no obstante, se espera que actúe como cofinanciadora, del que debe salir fortalecida institucionalmente y el cual se espera habrá de operar en el futuro. Un rol para el cual no parece estar preparándose ni estar obteniendo la transferencia de know how y otras acciones de desarrollo institucional por parte d la FMSD.
* El diseño organizacional de JEMCOL como entidad nacional está más pensado de arriba hacia abajo que lo contrario como debería corresponder a un organismo cuyo campo de acción corresponde primordialmente a la esfera local. Eso crea tensiones innecesarias y frena su desarrollo en el frente local de acción.

A manera de conclusión acerca de la sostenibilidad del proyecto, debe señalarse que a la fecha de la presente evaluación la misma no es muy evidente para un JEMCOL responsable de ella y, en todo caso, depende en gran medida de cuánto y cómo logre madurar institucionalmente JEMCOL como conjunto de programas locales en Cartagena, Bogotá y Cali y como entidad nacional.

5. Lecciones Aprendidas

A medio camino en la ejecución del programa ya puede señalarse un conjunto significativo de lecciones a ser incorporadas en la operación del mismo durante la segunda mitad del mismo y especialmente de cara su expansión a otras ciudades. Tales lecciones son:

* Debe mantenerse el proceso de continuo mejoramiento metodológico del programa de acuerdo a las realidades cambiantes que enfrente en Cartagena y en las nuevas ciudades. Acciones personalizadas de convocatoria, preselección sicológica, integración familiar, adiestramiento en capacidades empresariales, relaciones con el mentor, monitoreo y seguimiento por parte de los profesionales del programa han probado su efectividad. Deben mantenerse y mejorarse continuamente.
* La articulación del programa con el sector empresarial es una clave imprescindible de éxito y aunque es necesario intensificarla en lo relacionado con la consecución de fondos de contrapartida loca, es preciso extenderla a otras esferas de participación y compromiso como el liderazgo en las Juntas Directivas locales, la vinculación de las empresas patrocinadoras a la ejecución del programa, el reclutamiento de mentores, el relacionamiento con los medios de comunicación y la extensión del programa a otras ciudades del país.
* La disponibilidad de sistemas de información que contengan datos completos, oportunos, actualizados, consistentes, consultables, comunicables, difundibles y aptos para la toma de decisiones de gestión del programa es una necesidad sentida y creciente como factor de éxito del programa, cuya solución no debería confinarse al eventual suministro de una aplicación informática por parte de la Fundación Impulsar de Argentina.
* Las comunicaciones con las instituciones del entorno en todas y cada una de las ciudades y a nivel nacional: principalmente el BID y JEMCOL, pero también otras instituciones aliadas, los programas colegas en otros países, YBI, los medios de comunicación, los gremios empresariales, las entidades de gobierno local y regional, las universidades, los organismos de voluntariado social, etc, con fundamentales y deben responder a una estrategia articulada que produzca resultados visibles en términos de los objetivos del programa.
* Los procesos internos de gestión de información, comunicaciones y toma de decisiones han sufrido múltiples tropiezos y demandan una mayor fluidez, agilidad, coordinación y efectividad. En este aspecto hay enormes oportunidades de mejoramiento en el desempeño institucional.
* La anotación precedente debe incluir de manera sustancial al BID, organismo que no debería verse únicamente como un generador de fondos, normas, requisitos y documentos por diligenciar, sino como un verdadero aliado estratégico en el buen desenvolvimiento del programa. En esta materia son cruciales los elementos de información, comunicaciones y liderazgo institucional.
* La participación de los mentores en el programa ha sido importante hasta ahora pero presenta un potencial enorme aun por explotar. Nadie mejor que ellos mismos para vislumbrar formas creativas de participación, colaboración, orientación, inter-relacionamiento y liderazgo de los mentores en beneficio de los emprendedores y del programa en general.
* El cumplimiento de metas cuantitativas y compromisos contractuales es, ciertamente, ineludible y debe hacerse cada día mayor y más eficiente. Sin embargo, el objetivo de desarrollo institucional relativo a la construcción de capacidades institucionales en JEMCOL, ha demostrado ser un elemento crucial en el desarrollo del proyecto y su sostenibilidad. Acciones más enérgicas en esta materia por parte de la FMSD y JEMCOL tanto a nivel local, especialmente, como nacional deben ser tomadas sin dilación.

1. Recomendaciones

Una de las principales recomendaciones que se espera de esta evaluación es pronunciarse acerca de la viabilidad de transferir inmediatamente la operación del programa de la Fundación Mario Santo Domingo hacia la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia. Y a este respecto la respuesta es: “Hay Que Empezar Ya Ese Proceso”.

Esta es una decisión, sin embargo, que no puede postergarse más, una acción de desarrollo que es objeto de programa mismo y de compromisos existentes entre la las dos entidades y que no puede dilatarse hasta que JEMCOL sea el gran organismo nacional perfectamente ordenado en todas y cada una de las ciudades, fondeado con ingentes recursos de contrapartida local y maduro metodológicamente, operativa y administrativamente para “recibir” el proyecto.

Por el contrario, el proceso de transferencia del proyecto hacia JEMCOL debe iniciarse ya, en el marco de una estrategia que:

* Sea clara, documentada y acordada en las instancias local y nacional,
* Tenga personas responsables a cargo, a quienes se les pueda rendir cuentas,
* Cuente con la participación activa de quienes han estado en las etapas iniciales del programa, pero bajo el liderazgo de quienes responden hoy por el mismo.
* Responda a un calendario determinado,
* Obedezca a unos acuerdos conocidos y monitoreables en cuanto a presupuesto, gastos y generación de recursos que sea compatible con el convenio BID-FMSD;
* Se encuentre bajo la orientación de unos líderes empresariales estables y comprometidos en todas y cada una de las ciudades.

En fin, una estrategia, un programa, un cronograma, un presupuesto y unos acuerdos institucionales que dejen como resultado un programa de mentoría viable y un JEMCOL ostensiblemente más fuerte como institución que antes de iniciarse la cooperación con el BID.

1. Los Jóvenes cuenta su historia

Arelis Vargas Acosta. (Publitext)

Luego de conocer sus particularidades, resulta bastante difícil clasificar el caso de Arelis Vargas. Podría presentarse como una historia de impacto por drástico cambio en la calidad de vida de un individuo y una familia o como uno de adecuada preselección del posible beneficiario o como un caso de un natural espíritu emprendedor que encuentra el cauce apropiado de apoyo y orientación. Pero, tal vez, lo mejor es señalar que el caso es una buena síntesis de todos esos atributos, una historia donde una necesidad real de un beneficiario real, es atendida por un programa que llega oportunamente al beneficiario adecuado, con el servicio indicado que es utilizado de la manera esperada, para producir los resultados correctos.

Arelis Vargas es una mujer de 29 años de edad, casada, madre de dos niños, caracterizada por una enorme tenacidad, espíritu de superación personal y una gran vocación por aprender nuevas habilidades que le permitan mejorar sus condiciones de vida y las de su familia.

La vida, sin embargo, no ha sido nada fácil para Arelis: “Usted no puede imaginarse qué tan pobre he sido yo; pregúntele a Milena por las condiciones en que yo vivía. Yo creo que en JEMCOL deben tener fotos de la casa donde antes vivía con mi familia, es que hasta pena me da hablar de eso”, comenta Arelis en forma conmovedora para referirse, con los ojos húmedos, a las condiciones de pobreza e infortunio durante algún tiempo le rodearon, incluyendo la incapacidad física de su esposo por la que un accidente de tránsito y luego un atraco lo enviaron a la silla de ruedas por más de ocho meses.

En su constante lucha por sobrevivir, y luego de superar por la fuerza esos atavismos culturales que dictan a la mujer el rol de dedicación exclusiva al hogar, dependencia económica y papel exclusivo del marido como proveedor de ingresos, Arelis ha llegado a la condición de empresaria joven luego de trabajar como vendedora en almacenes de ropa, vendedora de frutas u otros alimentos en los barcos, empleada de “los mandados”, instructora de cerámica y otros oficios al tiempo con los cuales hizo sus estudios de bachillerato; así como infinidad de cursos en áreas tan diversas como moldeado de porcelanicron, aplicaciones de computador personal, diseño, emprendimiento empresarial, logística portuaria.

Pero fue uno de esos infortunios de la vida el que actuó como fuerza determinante de la experiencia empresarial que Arelis viene protagonizando. En efecto, al quedar incapacitado por los accidentes que sufrió, su esposo se vio en imposibilidad de atender algunos clientes que tenía para pequeños trabajos de estampado que no hacía la empresa de publicitarios en la que él era empleado. Arelis se dio a la tarea de atenderlos y “poner la cara”, mientras que aprovechaba cualquier oportunidad de aprender el oficio por pura observación de lo que allí hacían. “Ellos siempre fueron muy recelosos de enseñarme, dice Arelis, pero yo con mi insistencia y a punta de preguntar y preguntar fui aprendiendo”. “Cuando mi esposo se recuperó y por fin empezó a salir a la calle tras superar la vergüenza por los daños infligidos a su cara, yo le devolví el celular –¡!es que para entonces ya podíamos darnos el lujo de tener un celular!!!- para que siguiera atendiendo sus clientes. Pero la gente llamaba y preguntaba por mi y resulta que yo dizque pretendiendo estudiar enfermería, y los clientes preguntaban que hacía yo estudiando mientras tenía el negocio abandonado; así entendí que allí estaba la semilla de una oportunidad que podía aprovechar”. Poco a poco, entonces, se fue diluyendo en Arelis la idea de estudiar algo para ser empleada y creciendo el deseo de encontrar recursos para dar camino a sus ideas de negocio.

Un día, mientras estudiaba logística porturia, un amigo le habló de que en la Fundación Mamonal había un programa que podría interesarle porque ofrecían muchas opciones para gente de pocos recursos. “Yo no tenía ni para el bus, recuerda Arelis, así que desde el SENA me fui caminando hasta Mamonal y me tocó ir una y otra vez hasta que por conseguí hablar con Jairo Orozco. El me explicó todo; yo como que no creía y me puse a averiguar en Internet, a ver cómo era la cosa, para ver si era cierto y me dio mucha alegría enterarme de que existía Youth Business International y que este programa de JEMCOL venía de allá”.

El trabajo de Arelis, aunque ya más definitivamente encauzado por el lado de los publicitarios no era fácil. Una distribuidora de licores le hacía continuos encargos de piezas publicitarias como camisetas, pancartas, etc para uso promocional. Pero había trabajos que debía perder porque eran muy grandes para sus capacidades. Y lo más difícil era ser una “diseñadora de papelitos” porque a falta de equipo con qué trabajar los diseños, lo que hacía era recibir las instrucciones de sus clientes, anotarlas en papeles y luego salir a conseguir quién o le diseñara en computador o le alquilara uno a ella para plasmar allí las instrucciones de sus clientes.

Arelis recuerda divertida cómo mientras en JEMCOL le aconsejaban comprar una máquina termofijadora para su producción de estampados, ella insistía en que lo que necesitaba era un computador. “Es que a mi me daba pena pensar que mis clientes fueran a darse cuenta de que yo no tenía ni en que diseñar”, apunta Arelis. Tras pasar todo el proceso de preselección, capacitación, elaboración de plan de negocios y comienzo de la mentoría, asignada a Carlos Cristtmatt, se dio origen a Publitext, un taller de diseño y producción de piezas publicitarias que cobró fuerza con el crédito de $3.500.000 recibido del proyecto.

Tomando como base el mes de marzo de 2007, cuando inició el negocio, las ventas han presentado un comportamiento ascendente en los meses siguientes, siendo de $3.734.600 en el período Abril-Mayo y de $ 6.191.000 en el período Junio-Julio, cifras que superan en dos y tres veces los datos proyectados. Publitex funciona en una casa arrendada que cuenta no solo con amplios espacios para cortes y estampados; así como para el diseño. Cifras como las ventas señaladas o el pago de un arriendo mensual de $340.000 mensuales eran simplemente impensables unos meses antes y Arelis está mejor preparada para aprovechar oportunidades crecientes que le plantea el entorno de negocios. Su esposo dejó de trabajar como empleado y está ahora a cargo de la parte de producción mientras ella se encarga del diseño, el mercadeo y ventas, la atención de clientes y el manejo de las relaciones públicas del negocio.

De no haberse presentado la oportunidad que JEMCOL le brindó, Arelis piensa que de todos modos habría insistido en su idea: “fiar, vender, pagar, eso es lo único que uno puede hacer”. No obstante reconoce que “la entidad está haciendo una labor que yo llamaría humanitaria” por personas sin oportunidades en la vida. Sin hablar de los muchos conocimientos, habilidades y aptitudes que el proyecto le ha brindado o ayudado a formar.

Pero Arelis quiere más y más. Cree que el esquema de servicios de JEMCOL es muy importante pero no suficiente y que los emprendedores jóvenes como ella requieren de mucha orientación en el área comercial, que abra oportunidades de encaminarse por un desarrollo sostenible no solo del negocio sino de ellos como individuos y como integrantes de un entorno familiar y social. Por eso se ha alegrado de un convenio que el proyecto está suscribiendo con la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Arelis piensa aprovecharlo para estudiar Administración de Empresas y así superar las debilidades organizacionales y administrativas que sabe que aquejan su negocio y que podrían pronunciarse a medida que vaya creciendo.

Carlos García Alvear (Filtcar)

El de Carlos García Alvear es un caso que ilustra cómo las dificultades de acceso al financiamiento para la gente de escasos recursos, constituyen un obstáculo insalvable para su iniciativa empresarial.

Casado y con 33 años, un título universitario como Ingeniero Químico, cierta experiencia de negocios en la familia, un cuñado en el ramo y alguna clientela potencial, García poseía muchas condiciones favorables pero no los fondos necesarios para materializar su propia iniciativa empresarial. Hasta que se enteró de JEMCOL y con su apoyo tuvo lugar el nacimiento de Filtcar, una microempresa productora de filtros de aire automotrices.

Tras recibir su grado universitario en Barranquilla, García se vinculó laboralmente con una compañía de operación portuaria en Cartagena, en la cual trabajaba inicialmente en la parte de almacén y más adelante como responsable del área de sistemas. Allí laboró por cerca de 6 años desde el 2000. Y llegó a ganarse cómodamente un buen sueldo de alrededor de $1.600.000, pero las condiciones de la compañía se fueron deteriorando hasta llegar a una situación en la que su única opción era salir de allí.

La familia de García había tenido un almacén de filtros en Barranquilla y su cuñado tiene almacén y fabrica de filtros en Cartagena y es este quien le ha animado a recobrar el mercado barranquillero que una vez atendió su familia, surtiéndolo con filtros hechos en su propia fábrica. El cuñado le renta la maquinaria y García fabrica sus filtros en horas extras o los fines de semana; precisamente lo que de manera incipiente y con grandes limitaciones venía haciendo Carlos alcanzando ventas muy inferiores al millón de pesos al mes y dentro de una gran escasez de capital de trabajo que le impedía expandirse comercialmente.

En un mercado dominado por grandes marcas nacionales como Drant, Partmo o Icofil, los filtros de aire que de manera casi artesanal fabrica García tienen su propio nicho de mercado conformado por aquellas referencias correspondientes a carros nuevos en el mercado que, por tanto, no cuentan con un gran surtido de piezas y partes disponibles.

García ha atendido la demanda de lubricentros y estaciones de gasolina en Barranquilla y su estrategia de mercadeo se basa en disponibilidad para atender pedidos en bajas cantidades, uno o dos filtros, por ejemplo y la inmediatez en la entrega del productos a los clientes. A veces puede competir con los grandes en igualdad de precio porque el comerciante prefiere adquirir los pocos que necesite para lograr una rotación rápida de inventarios, en cambio de aprovechar unos quizá más bajos precios que, sin embargo, le obliguen a mantener cantidades más altas.

La estrategia de mercadeo de Filtcar, también se basa en una cierta reputación ya acumulada en las ciudades de la Costa donde no existen más competidores locales para su nicho, excepto por una fábrica de Barranquilla que, en opinión de García, “hace unos filtros muy feos”. Respecto a la confiabilidad de su producto comparado con el de las grandes marcas, García argumenta que puesto que el papel con el que se fabrican los filtros de aire en Colombia no es de producción nacional, unos y otros utilizan el mismo, solo que los grandes productores lo importan directamente, mientras que él debe comprarlo a un intermediario.

Acerca de su experiencia con JEMCOL, García comenta que ha sido definitiva para sus posibilidades de dar un salto cuantitativo en su operación empresarial. Filtcar nació con JEMCOL. “Yo necesitaba capital de trabajo para poder operar. Y quién le va a prestar a uno $5.500.000 confiando solamente en su palabra y en su visión de un negocio, pues nadie!!. JEMCOL no solamente lo hace sino que le brinda un conjunto de servicios, que aunque parezcan puros requisitos, en realidad, lo que hacen es ayudarlo a uno para que encamine bien sus ideas”. Entre tales servicios de apoyo, García destaca la capacitación recibida en planes de negocio y en nociones de gestión empresarial y, muy especialmente, el mentor. García se siente afortunado de tener como mentor a Nando Madrid, un alto ejecutivo del Hotel Las Américas quién le ha brindado no solamente sus conocimientos profesionales sino mucha experiencia empresarial práctica de la que el propio García carece.

Aunque residenciado en Cartagena, García Alvar pasa la mitad de la semana en la capital del Atlántico atendiendo su clientela. “Incluso, señala, hace no mucho entramos en acuerdo con un comerciante reputado de Barranquilla para que se encargara de la distribución en esa ciudad, cosa que hizo por un lapso cercano a los cuatro meses, luego de los cuales decidió devolvernos la distribución argumentando tener demasiados negocios que le impedían atender competentemente el mercadeo de los filtros”. Esa fue, no obstante, una experiencia provechosa como resultado de la cual pasó de tener alrededor de 26 clientes a un total de 50 en la ciudad.

Antes del préstamo no vendía ni siquiera un millón, desde febrero de 2007, fecha de iniciación del negocio las ventas pasaron a $5.000.000 hasta Mayo y en el período Junio-Julio a $6.800.000. “Con el dinero que me prestó JEMCOL yo tuve la capacidad para comprar materia prima, vender, fiar y tener un capital de trabajo, puntualiza García, mi cuñado efectivamente me ha brindado una gran ayuda, pero el no me iba a prestar plata como JEMCOL lo hizo”.

García ni siquiera había intentado acudir al mercado financiero formal. “No, porque uno o va al banco o va a los “pagadiarios” (usureros). Con el banco es imposible, con los agiotistas uno se arruina. Y quién presta en esta vida sin fiador? En otras instituciones como Actuar Bolívar le piden a uno fiador”.

Cuando comenzó la empresa trabajaban en ella García y su esposa, hoy han contratado dos trabajadores a destajo y tienen dos vendedores en Barranquilla; es decir en un lapso de un semestre ha creado cuatro nuevas fuentes de empleo, siendo este evidentemente otro rasgo del caso Filtcar que resulta interesante de ilustrar dentro del conjunto de emprendedores jóvenes apoyados por JEMCOL.

Hoy, sin embargo, el negocio afronta el reto de una posible falta de capacidad instalada pues la producción se realiza en cuatro horas diarias de alquiler de la máquina plisadora, aparte de algún trabajo que ocurre en la propia casa de García. “Mi idea, manifiesta García, es que tener mi propia maquina para poder irme a Barranquilla. El negocio no daría por sí solo para comprar una plisadora que cuesta 12 o 13 millones. Por eso yo sigo buscando opciones de financiamiento. Incluso Acá en JEMCOL he preguntado si podría acceder a un crédito con pignoración como garantía real”.

Acerca de mejoras que podrían hacerse al programa, García menciona la disponibilidad de opciones permanentes de capacitación/actualización y contactos de negocios como algo que ayudaría al emprendedor a enfrentar en mejor posición los desafíos del mercado.

“Mire es que esto es como lograr un sueño. Como empleado yo sabía que no estaba dando mi máximo, como empresario me toca dar al límite, porque el mercado es duro. Pero usted sabe lo que enorgullece a tener su propia empresa y generar empleo; es una satisfacción grande que se lleva uno. Unos son los que logran trabajar como empleados y logran su máximo cuando llegan a gerente. Otros tenemos una mentalidad más independiente; ganar también, pero independientemente de un empleo”.

Elsy Paola Vega (Planeta Joven)

Este es el caso de una joven, aún hija de su casa, que busca convertir su hobby en negocio, involucrando de paso a toda su familia; un caso que ilustra el proceso familiar de apertura hacia nuevas opciones económicas aprovechando el talento de sus integrantes y las oportunidades que el medio eventualmente ofrece.

Elsy es talentosa con la pinza, las cuentas, los hilos y otros materiales que desde hace años ha convertido en piezas de adorno personal tales como collares, manillas, o aretes que de cuando en cuando le habían procurado ocasionales ingresos para sus gastos personales. La familia de Elsy está integrada por Papá, mamá, ella y dos hermanos que le siguen en edad; el segundo estudia Contaduría y el menor está en el colegio. Su mamá es ama de casa y su papá vende arepas en una plaza de mercado. La familia, además de su propia casa, tiene una moto-taxi que un conductor trabaja para llevarles un producido fijo cada día.

Tras terminar su bachillerato a los 15 años, Elsy cursó estudios de Técnico en Investigación Judicial y Criminalística, luego de los cuales inició su carrera de Derecho. Entre tanto, siempre acudió a diversas instituciones en busca de capacitación adicional. Así tomó cursos varios como Informática básica y bisutería en el SENA y emprendimiento empresarial en la Casa de Justicia de Cartagena, a donde acudía periódicamente para ver qué más cursos podía encontrar. Fue allí donde leyó un aviso acerca de JEMCOL que le motivaría más tarde asistir a una presentación del proyecto de emprendedores jóvenes.

“Para serle franca yo no creía en nada de lo que leí acerca de JEMCOL. Yo pensé que eso era una “rosca” más donde le prestaban a los mismos de siempre. No podía creer que, en verdad, hubiera un programa que quisiera prestarle a una muchacha de 18 años, es qué dígame usted quién cree en uno a esa edad, cuando eres de una familia de estratos bajos?”.

En la primera reunión a la que asistió le hicieron las pruebas sicológicas sin que ello cambiara sus dudas sobre el proyecto. Pero fue días después cuando la llamaron de JEMCOL que empezó a creer y a plantearse no solo la seriedad del proyecto sino la existencia de una oportunidad para materializar una aspiración que aunque sí se la había planteado, la consideraba como una opción remota: montar su propio negocio. La idea de negocio que se le ocurrió a Elsy fue montar un almacén en su propia casa. Para eso sus padres la apoyaron y le permitieron convertir su propia habitación, la de ellos, en lo que se convertiría en Planeta Joven, una mezcla de bisutería y papelería. A este respecto ella cuenta que aunque no le exigieron el Plan de Negocios completo porque ella había hecho el curso de emprendimiento empresarial en el SENA, esta era la parte que más temor le inspiraba por la duda de acerca de si el negocio era realmente viable.

Elsy abrió Planeta Joven con $2.500.000 que recibió de JEMCOL, los cuales le sirvieron para adecuar el local, comprar pinzas, materiales de bisutería, una impresora-fotocopiadora y un pequeño inventario de papelería. “Lo de la papelería, indica Elsy, es para aprovechar que mi casa queda cerca de un Colegio y los estudiantes deben pasar por allí. Aunque en el vecindario hay otra papelería, la verdad es que yo he aprovechado que allí son muy desatentos, para ganar mi propia clientela”.

El negocio lo atiende ella en el día, alternando con la ayuda que le brinda a su papá en la elaboración de las arepas. Cuando tiene que estudiar u otros asuntos por atender, su mamá le ayuda e incluso su hermano cuando llega de estudiar. Por la noche Elsy se va a la Universidad a sus estudios de Derecho y muchas veces, después de la Universidad continúa trabajando en los adornos y accesorios con los que debe surtir su negocio.

Elsy había averiguado por posibles fuentes de crédito microempresarial pero siempre encontró que tenían muchos requisitos, siendo los principales la exigencia de un codedudor y el tener por lo menos uno o dos años de trayectoria empresarial, así que no eran una alternativa viable para ella.

Se le preguntó cual en realidad es su negocio, si la bisutería o la papelería y ella contestó que el primero. Es eso lo que le gusta hacer, es ese su fuerte y es en lo que desea consolidarse. Por eso con el dinero que le prestó JEMCOL también elaboró un catálogo que puede llevar a diferentes sitios para promocionar sus productos. Ahora mismo, por ejemplo, está preparando unas muestras para llevar al almacén donde se venden los productos oficiales del equipo futbolístico de la ciudad, el Real Cartagena. Con la bisutería como hobby, cuando más, había logrado ingresos ocasionales de $10.000 o $15.000; en el período Junio-Julio obtuvo ventas de $468.000 que si bien superan el punto de equilibrio corresponden a apenas un 31% de los ingresos proyectados.

Respecto al apoyo de JEMCOL, Elsy comenta: “Vea es que uno es muy niño, uno piensa que todo es montar un negocio, ganar plata y ya. La capacitación que me dio JEMCOL me puso los pies en la tierra; me enseñó que un negocio no es solo tener un buen producto sino que es un compromiso de esfuerzo, persistencia, organización e innovación permanente. Me enseño que lo difícil no es crear el negocio sino mantenerlo, proyectarlo, desarrollarlo. Lo que más me ha servido, quizá, es lo que aprendí sobre atención al cliente, ese es un tema que considero muy importante. Pero además está la ayuda de las profesionales de JEMCOL que ha sido también muy importante porque ellas están muy pendientes de uno….. bueno, ellas y mi mamá. Ellas lo aconsejan y lo empujan a uno a hacer las cosas bien”.

Cuando piensa en que su mamá es una ama de casa y que ella, en cambio, a los 18 o 19 años de edad, no solo ha estudiado una profesión, se encuentra estudiando otra y ha abierto su negocio, Elsy se siente muy orgullosa de sí misma. Siente que ha tomado riesgos, que ha tomado los riesgos correctos y que su decisión por el lado de la iniciativa empresarial, en la que tiene muy presente a su familia, la coloca a distancia de ciertos riesgos típicos de las niñas de su edad y condición socio-económica, tales como la maternidad prematura.

La experiencia de Elsy con la mentoría, en cambio, no ha sido nada afortunada. “Tengo una mentora, pero ella se fue de viaje. Y hoy precisamente me van a dar el nuevo teléfono de la señora. O sea que el mentor no me ha servido para nada y yo ya le he dicho a ellas, pero no me han cambiado la mentora. No he tenido mentor”. También considera Elsy que al proyecto le falta mucha divulgación entre la juventud cartagenera. Siente que la necesidad de iniciativas como esta es enorme y que los beneficios sociales y económicos que puede lograr a través de un proyecto como el de JEMCOL son incalculables.

“Mi sueño, apunta Elsy, es ver mi negocio creciendo, especializado en bisutería, pero expandido a otras líneas como joyería; es que también me gustaría estudiar más diseño de joyas”

“JEMCOL es un gran proyecto que le da un proyecto de vida a tantos jóvenes que, con ese apoyo, pueden no solamente cumplir sus sueños sino también para mejorar la calidad de vida de ellos y de otras personas. Si el proyecto JEMCOL no existiera, seguramente, hoy también estaría estudiando derecho, pero con mi idea de negocio estaría indefinidamente aplazada”, termina señalando Elsy.

Herenio Herrera (Decoraciones y Restauraciones HJ)

Herenio Herrera se expresa muy bien, con claridad, elegancia y coherencia; así cuenta la historia de un hombre de 34 años que hizo hasta segundo de primaria y que hace algunos años validó su bachillerato en Cartagena a donde fue a vivir luego de años en el campo antioqueño. Hoy tiene su propio negocio de ebanistería donde ha creado oportunidades de trabajo para dos personas más.

En su pequeño taller, Decoraciones y Restauraciones HJ, Herrera se dedica a la restauración de muebles y otros objetos decorativos de madera y produce muebles para hogar de línea clásica, aunque también atiende otros pedidos de su clientela.

Al llegar a Cartagena se dedicó a trabajar en avisos se publicidad exterior, hasta una oportunidad en que un amigo le pidió ayudarle en un encargo de ebanistería, un oficio que le no le era del todo desconocido pues algo había aprendido en la niñez, trabajando con un tío carpintero allá en Antioquia. Trabajaba en un taller como empleado pero, de cuando en cuando, le salía algún cliente propio y entonces lo que hacía era pedirle al dueño del taller que se lo alquilara para acometer los trabajos propios.

“Pero un día un amigo me habló de JEMCOL, una fundación que ayuda jóvenes de pocos recursos con apoyo logístico para hacer realidad sus sueños, sueños que a pesar de tratarse de personas con talento y ganas, no encuentran oportunidades para convertirlos en camino hacia el progreso, para superarse. Muchas veces las personas tienen dones, capacidades, pero les falta orientación y entonces uno se queda ahí frustrado, trancado”.

Herenio fue a JEMCOL y habló con Jairo Orozco, a la sazón su director, quien lo alentó a formular un proyecto de negocio y vincularse formalmente al proceso de mentoría. Luego hizo el curso de desarrollo empresarial de 69 horas que, en sus palabras: “Me sirvió mucho porque por buenas ideas que uno tenga o habilidades, hay mil cosas que uno desconoce. Además eso me dio mayor seguridad, me sentí apoyado y seguro de lo que iba a hacer. Y allí comenzó este sueño a hacerse realidad”.

El proyecto brindó a Herrera la oportunidad de conseguir un local para que los clientes supiera donde encontrarlo. El siente que fue un salto, la oportunidad de convertir un oficio en una profesión, es más, en un negocio.

La tramitación del crédito fue manejable, sencilla, casi todo el proceso lo hizo JEMCOL. “Y además como no exigen codedudor, lo hacen ser a uno consciente del gran valor que hay en creer y que crean en uno mismo y entonces uno se esfuerza por estar pendiente para no perder eso, para no fallar porque uno le debe lealtad a ese principio moral”

“Un problema que tuve, recuerda Herrera, fue con los recibos y fechas de pago. Uno piensa que es como los servicios públicos, que tiene unos días para pagar, dentro de una fecha límite. Y entonces yo pagaba así y un día me llamo JEMCOL a decirme que estaba en mora. ¿Como así si yo tengo los recibos? . Si, pero es que no pagaste el día que era. Entonces sentí cierta rigidez en eso y bueno tocó adaptarme porque yo no sabía que eso era así”.

No cuenta Herrera, sin embargo, que también estuvo un tiempo descorazonado con el proyecto porque una vez el crédito fue aprobado, pasó tiempo sin que ocurriera el desembolso. Alcanzó a pensar que todo había sido en vano y, según la sicóloga del programa, les tocó trabajarle mucho el aspecto motivacional para que volviera a creer.

A pesar de eso piensa que el crédito fue oportuno porque fue a fin de año, una época clave en este negocio y así pudo comprar material. Con los Compre sierra, ruteadora, taladro industrial y después con el producto del taller ha ido comprando una caladora, pulidora y otras herramientas y ahí voy. Acá pago arriendo del taller y de la casa y de eso vivimos mi familia y yo.

Comenzó a principios de año con unas ventas alrededor de los 4 millones y poco a poco las ido elevando a más de cinco y medio millones. Los ingresos generados por el negocio entre los meses de febrero y julio presentaron una tendencia positiva, estos crecieron en promedio un 31%. Este comportamiento se sustenta, entre otros factores, por el aumento en el número de pedidos y los servicios de restauración prestados a empresas comercializadoras de muebles.

Según Herrera lo que más le ha servido entre todo lo que aprendió es lo relacionado con atención al cliente. Lo mismo el manejo de las finanzas. Señala que como los carpinteros tienen fama de incumplidos, ha aprendido a tener los clientes debidamente informados del progreso de los trabajos, de manera que puedan comprender si se presenta algún inconveniente. “El problema de no encontrar madera suficientemente seca nos afecta a todos los ebanistas”, comenta.

Aunque ya tenía algunos clientes, Herrera siente que su actitud más profesional le ha ayudado no solo a conservarlos, sino a que ellos lo refieran con otras personas, posibilitando la paulatina expansión de su negocio. Por eso tiene dos personas más que trabajan a destajo con él en el taller.

Piensa que el modelo de apoyo de JEMCOL es bueno en todo sentido. “Porque de pronto cualquiera le puede prestar un dinero a uno para trabajar pero si uno no tiene una idea clara, se está exponiendo al fracaso. Es todo, tanto el crédito como la capacitación como ese cierto compañerismo que se siente uno como en familia, como que lo entienden, que puedo expresar mis ideas, mis dudas con libertad, con claridad y sin temores. Se siente uno respaldado”.

Aunque inicialmente le fue asignado un mentor, Herrera no sabía muy bien para qué servía, hasta la llegada de nuevas personas al programa que le indicaron las ventajas de la mentoría y así fue fortaleciendo sus vínculos con el mentor a quien hoy ve como un guía, orientador y hasta amigo. “Mi mentor ha tenido una relación muy estrecha conmigo, me recomienda, es amplio, espontaneo, sencillo y dialogamos como amigos y también es muy creyente. Eso ayuda mucho”, puntualiza Herrera.

Herenio comenta con desaliento la situación en que se encontraba antes de saber de JEMCOL y del programa. Estaba en una situación tan difícil económicamente que pensaba que su única opción era regresar con su familia a Antioquia e irse a la zona del Urabá donde tiene un hermano que trabaja en una finca bananera como capataz. Con el taller no solo vive junto a su familia, sino que su esposa está muy involucrada en el trabajo y aunque es auxiliar de laboratorio, está dedicada enteramente al cuidado de la familia.

Hoy descarta la idea de volver al campo. Piensa que ha tenido la oportunidad de dar vía a su espíritu emprendedor y debe continuar lo que ha empezado. Aspira a ver crecer su negocio y a llegar a ocupar roles gerenciales y a crear más empleo.

“La sensación de tener lo mío, me anima, me enorgullece, me hace ser más creyente y me da fuerzas para continuar, cada día. El negocio me deja platica. He cumplido mis compromisos y sostengo mi familia”, concluye Herrera satisfecho.

1. Aunque en la literatura especializada suele hacerse una distinción bastante nítida entre los conceptos de Proyecto y Programa, en este documento se emplearan indistintamente para referirse al proyecto en evaluación. [↑](#footnote-ref-1)
2. . “A Guide to the Project Management Body of Knowledge Third Edition” (PMBOK Guide), Project Management Institute, 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. . Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados” OCDE, World Bank, 2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. . Posteriormente, ante dificultades para satisfacer ciertos requerimientos previos a la ejecución del proyecto, Brasil resultaría marginado del mismo, quedando las instituciones de Argentina, Colombia y Mexico como ejecutoras del programa cofinanciado con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo. [↑](#footnote-ref-4)
5. Mentoring Model for the Development of Young Enterpreneurs (RG-M1016). Multilateral Investment Fund. Donors Memorandum. –undated-. [↑](#footnote-ref-5)
6. Cita no exhaustiva del acuerdo de colaboración firmado entre FMSD y JEMCOL el 25 de Septiembre de 2006. [↑](#footnote-ref-6)
7. Reglamento Operativo del Proyecto. [↑](#footnote-ref-7)
8. El Reglamento Operativo, uno de los documentos constitutivos del proyecto, “establece los términos y condiciones para la utilización de los recursos del Proyecto” y plantea metas año por año para la mayoría de las actividades del proyecto, [↑](#footnote-ref-8)
9. No se encontró ningún documento que planteara metas anuales. [↑](#footnote-ref-9)
10. El concepto de “expresiones de interés”, corresponde a aquellos jóvenes que de modo espontáneo se acercan a la FMSD, o telefonean, averiguando bien por el proyecto específico o por otra clase de ayuda empresarial. [↑](#footnote-ref-10)
11. El Concepto de “Joven Entrevistado” corresponde a aquella persona que ha asistido a una convocatoria y solicita avanzar en el proceso; para lo cual pide y le es concedida una entrevista, durante la cual se determina su potencial como emprendedor. [↑](#footnote-ref-11)
12. El indicador “Crédito Desembolsado” no se menciona en el Marco Lógico. Sin embargo, es útil para distinguir la dinámica del fondo de crédito y la puesta en práctica de lo planteado en el Plan de Negocios. [↑](#footnote-ref-12)
13. “Acuerdo de Colaboración entre la Fundación Mario Santo Domingo y Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia” (Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable y de Financiamiento Nos. ATN/ME-8875-RG y 73 MS­-RG, suscrito el 25 de Septiembre de 2006. [↑](#footnote-ref-13)
14. Uno de los consultados respondió el cuestionario en términos cualitativos, por lo que no se podía computar con los valores solicitados por la esta evaluación por eso el numero de personas en esta lista no coincide con el de columnas en la tabla. [↑](#footnote-ref-14)