Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Empresarialidad y Empleo en Jóvenes y Mujeres en Barrios de Exclusión Social

Nro. Proyecto: UR-S1001 - Nro. Operación: ATN/ID-11004-UR, SP/ID-08-02-UR-1, SP/ID-08-02-UR-2

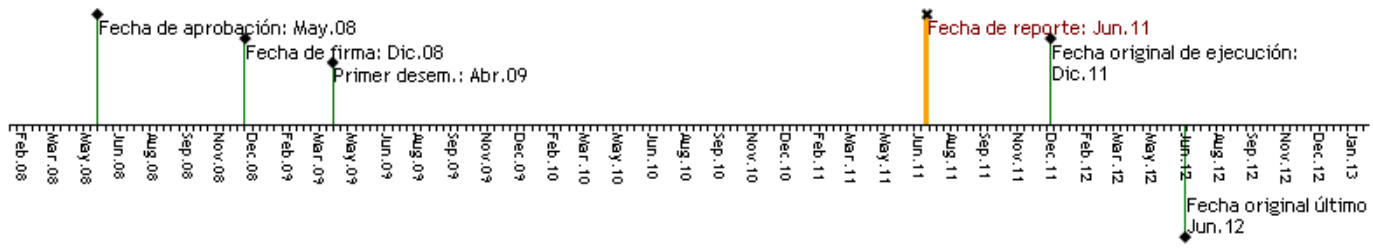
Propósito:
Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres de barrios marginales del oeste de Montevideo; y facilitar la creación y consolidación de microempresas sostenibles en barrios de exclusión.

País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

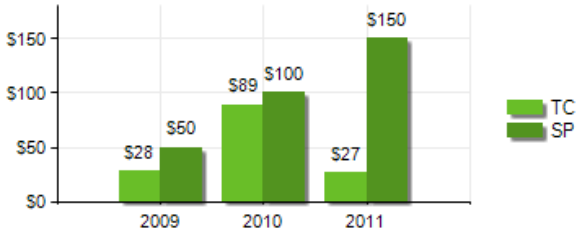
Agencia Ejecutora: INSTITUTO DE PROMOCION ECONOMICO SOCIAL DEL URUGUAY

Líder equipo de diseño: Vivanco, Fermín
Líder equipo de supervisión: Gómez, Federica

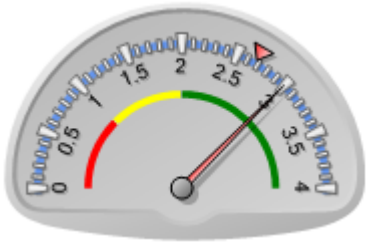
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



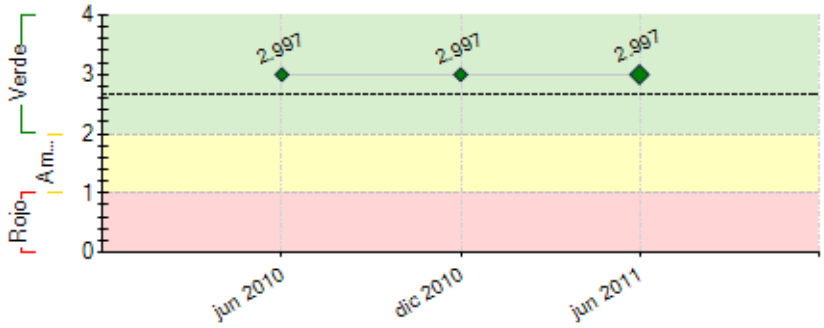
RECURSOS (EN MILES DE USD)



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

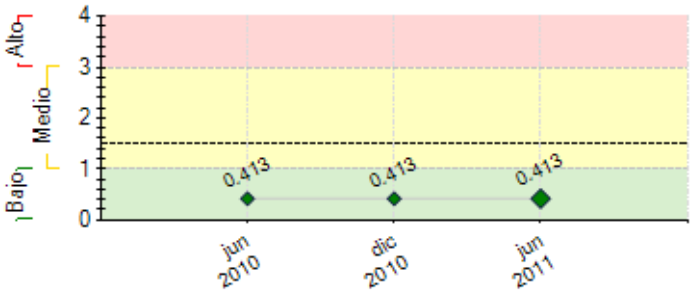


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.997
Promedio PES: 2.677



----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo PES: 1.499

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño alcanzado es medianamente satisfactorio: 1) **345** empresas recibieron crédito, **47%** de mujeres y **16%** jóvenes. La Cartera superó el millón de dólares y se solicitó el 2º tramo no reemb. al cumplirse los Hitos. 2) De **58** jóvenes capacitados para el empleo, **42** han realizado pasantías, **16** se han insertado formalmente y 2 están a prueba. Se actualizó un diagnóstico sobre la situación del empleo juvenil y se está desarrollando un nuevo módulo educativo en Georeferenciamiento. 3) **60** empresas capacitadas en Incubación, **16** preincubadas, **17** con crédito. Se mejoró la propuesta de capacitación incorporando nuevos temas y se diseñó un nuevo esquema de Plan de negocios, que pasaron a elaborarse simultáneamente al Taller. 4) ETIMOS, gran pilar para el área financiera, enfatizará en su 3er año el apoyo a Incubación y Empleabilidad. 5) Se viene ejecutando el Plan de acción surgido de la Consultoría en Des. Organizacional, y se avanza en la implementación del Sist. Eval. y Sgto. Hubo cambios en el Equipo, que no afectaron la ejecución del Proyecto. Las dificultades se vinculan con la diversidad de componentes y actores involucrados y cómo lograr una adecuada articulación que permita potenciar los resultados. Los esfuerzos irán dirigidos a probar nuevos instrumentos que mejoren las posibilidades de inserción laboral de los jóvenes y a una mayor concreción de planes de negocios en la Incubación. Se es medianamente optimista en que el proyecto alcanzará los objetivos finales planteados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Si bien el conjunto del proyecto se ejecuta en forma satisfactoria, el componente financiero ha avanzado más, y muestra indicios ciertos de efectos. El componente de empleabilidad presenta dificultades para superar sus problemas de vinculación al mercado, lo que en buena medida se relaciona con el perfil social de los jóvenes beneficiarios. Los ajustes organzacionales y la mejora en la capacidad de gestión por resultados marchan a ritmo más lento y enfrentan obstáculos, en gran parte debidos a lal complejidad de la organización.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño alcanzado es medianamente satisfactorio. Se destaca: 1) La cartera en US$ creció un 28% y se recibió la última partida del préstamo. 2) En abril se inició la 6ª Incubadora, que culmina en agosto, donde participan 16 emprendimientos. Se dictaron 2 Talleres de Gestión Empresarial participando 40 emprendedores/as. De 26 planes de negocios en elaboración, se completaron 8 y se prevé que el resto quede pronto en agosto. Con apoyo de ETIMOS se hizo una revisión del contenido y metodología utilizada en la capacitación y los cambios se incorporaron a la Incubadora en curso, con buenos resultados. Un proceso similar se viene realizando con los Planes de Negocios. 3) Los talleres de capacitación para el trabajo con jóvenes, se corrieron para el próximo semestre, y serán 1 nuevo Taller en Operario Metalúrgico y 1 Prelaboral. Se realizó seguimiento a los jóvenes insertos capacitados en el semestre pasado. Se contrató una consultora, que elaboró como primer producto un diagnóstico sobre la situación del empleo juvenil, con datos del oeste de Mvdeo. y otro consultor en Georeferenciamiento laboral. 4) En enero se produjo la renuncia de la Promotora de Vinculación Sectorial (PVS) del Proyecto, ingresando en abril otra PVS con un perfil más orientado a tender redes y generar contactos, lo que se valora muy positivamente en relación a la sostenibilidad del Proyecto. Se espera la concreción de convenios que permitirán sostener y ampliar los servicios financieros y no financieros.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Se coincide con el juicio general, auqnue se destaca que en el período reciente el comportamiento del componente de servicios financieros puede juzgarse como altamente satisfactorio

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres de barrios marginales del oeste de Montevideo; y facilitar la creación y consolidación de microempresas sostenibles en barrios de exclusión.	**P.I1**	El Programa de Empleabilidad de IPRU al menos iguala los valores promedio de los indicadores referidos a los participantes relevados por Projoven en lo que refiere a: empleabilidad.					Dic 2011	No	
	P.I2	Porcentaje de las empresas que han tomado personas del Programa de Empleabilidad, que están satisfechos o muy satisfechos con la experiencia	0				60 Dic 2011	0	
	P.I3	Empleos nuevos generados a partir del Proyecto (incluye empleabilidad, incubación y desarrollo empresarial, microcrédito)	0				100 Dic 2011	0	
	P.I4	Porcentaje de las empresas cuyo apoyo (incubación, servicios desarrollo empresariales financieros y no financieros) culminó por lo menos 6 meses atrás, que consideran que su situación actual es mejor que la existente al empezar a recibir apoyo del Proyecto	0				70 Dic 2011	0	
	P.I5	Porcentaje mínimo de empresas, cuyo apoyo (incubación, servicios desarrollo empresariales financieros y no financieros) culminó por lo menos 6 meses atrás y han logrado avances en al menos 2 de los aspectos relevados: (i) utilización herramientas de gestión empresarial, (ii) nivel de ventas, (iii) número de clientes, (iv) mercados a los que accede, (v) reducción costos, (vi) nuevos puestos de trabajo	0				60 Dic 2011	0	
Componente 1: Servicios Financieros **Peso:** 56% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Se dispone de una metodología ajustada para la difusión y gestión de crédito y selección de candidatos especialmente los enfocados a incubación (no en Salto).	0				1 Dic 2009	1 Dic 2010	Finalizado
	C1.I2	Numero mínimo de microempresas financiadas	0				300 Dic 2011	345 Jun 2011	En curso
	C1.I3	Numero mínimo de las empresas financiadas que son nuevas	0				60 Dic 2011	103 Jun 2011	En curso
	C1.I4	Numero mínimo de empresas financiadas (nuevas o ya existentes) cuyos titulares pertenecen a población excluida.	0				90 Dic 2011	60 Jun 2011	En curso
	C1.I5	Numero mínimo de empresas financiadas con mujeres titulares	0				120 Dic 2011	162 Jun 2011	En curso
	C1.I6	Numero mínimo de empresas financiadas (nuevas o ya existentes) con jóvenes titulares (entre 18 y 29 años)	0				60 Dic 2011	54 Jun 2011	En curso
	C1.I7	Se dispone de registros actualizados sobre la evolución de los indicadores de las empresas apoyadas.					Dic 2011		
	C1.I8	Valor mínimo de sostenibilidad operativa. Definida como (total de ingresos opor micorcréditos)/(total de lgastos de mircocrédito) expresado en porcentaje	98 Jun 2009				100 Dic 2011	133 Dic 2010	En curso

	C1.I9	Porcentaje maximo de Cartera en riesgo Se considera la cartera vencida de más de 30 días, no pudiendo los castigos superar el 5% de la cartera en ningún año	14 Jun 2009	14 Dic 2009	11 Dic 2010	9 Jun 2011	8 Dic 2011	5.12 Jun 2011	En curso
	C1.I10	No. mínimo de de créditos activos:	383 Jun 2009	450 Dic 2010	520 Jun 2011		600 Dic 2011	665 Jun 2011	En curso
	C1.I11	Monto mínimo de la cartera activa de microcrédito (en USD)	467000 Jun 2009	550000 Jun 2010	765000 Jun 2011		850000 Dic 2011	1062779 Jun 2011	En curso
Componente 2: Fomento de la empleabilidad **Peso:** 4% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Numero de jóvenes que se han insertado en el mercado laboral abierto en empleos formales (mayores a 3 meses de duración con cargas sociales pagadas según la ley).	0				40 Dic 2011	16 Jun 2011	En curso
	C2.I2	Numero de empresas que fueron promovidas como facilitadoras de pasantías, empleo y enlaces comerciales y han participado del sistema de pasantías	0				40 Dic 2011	30 Jun 2011	En curso
	C2.I3	Numero de participantes que se han Identificado y seleccionado como perfiles de trabajadores potenciales o promovibles.	0				80 Dic 2011	122 Dic 2010	En curso
	C2.I4	Numero de empresas promovidas como facilitadoras de pasantías, empleo y enlaces comerciales, que han participado del sistema de pasantías y/o prácticas laborales	0				40 Dic 2011	30 Jun 2011	En curso
	C2.I5	Número mínimo de participantes que realizan la capacitación para el empleo (de los cuales al menos el 70% son mujeres o jóvenes)	0	40 Dic 2010			80 Dic 2011	58 Dic 2010	En curso
	C2.I6	Número mínimo de participantes que realizan pasantías laborales	0	40 Dic 2010			80 Dic 2011	42 Dic 2010	En curso
	C2.I7	Porcentaje mínimo de los jóvenes participantes que se han insertado en el mercado laboral abierto en empleos formales (mayores a 3 meses de duración con cargas sociales pagadas según la ley)	0	50 Dic 2010			50 Dic 2011	28 Jun 2011	Atrasado
	C2.I8	Porcentaje mínimo de los participantes que evalua los servicios del Programa de Empleabilidad como muy buenos o excelentes	0				70 Dic 2011		
	C2.I9	Sistema de Información para la Gestión, Monitoreo y Evaluación del desempeño del Programa de Empleabilidad en su conjunto y de cada uno de los paticipantes (pasantes, empresas, etc.) articulado al Sistema de Información general del Proyecto en funcionamiento					Dic 2011	No Dic 2010	En curso
Componente 3: Incubación y desarrollo empresarial **Peso:** 28% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Numero de equipos de promoción e incubación empresarial integrado por el PVS, un promotor de incubación y dos Promotores de Microempresas.	0				1 Abr 2010	1 Dic 2010	Finalizado
	C3.I2	Una metodología de trabajo y un modelo de incubación ajustado a partir de las experiencias de los pilotos de IPRU.	0				1 Abr 2010	1 Jun 2009	Finalizado
	C3.I3	Una sala de capacitación para 25 personas, equipada con tecnología multimedia y oficina multifunción (computadora, registros y salita para reuniones paralelas en pequeños grupos de negociación u otros fines).					Abr 2010	Si Jun 2010	Finalizado
	C3.I4	Numero mínimo de microempresas capacitadas (no realizan o no terminan Plan de Negocios), de las cuales al menos el 50% dirigidas o codirigidas por mujeres	0				20 Dic 2010	60 Jun 2011	En curso
	C3.I5	Número mínimo de microempresas preincubadas (capacitadas y con Plan de Negocios), de las cuales al menos el 50% son dirigidas o codirigidas por mujeres	0	15 Dic 2010			60 Dic 2011	16 Jun 2011	En curso
	C3.I6	Sistema de Información para la Gestión, Monitoreo y Evaluación del desempeño del Programa de Incubación y Desarrollo Empresarial en su conjunto y de cada uno de los participantes articulado al Sistema de Información general del Proyecto en funcionamiento					Dic 2011	No Jun 2011	En curso
	C3.I7	Porcentaje mínimo de microempresas que inician la capacitación del proceso de Incubación finalizan su Plan de Negocios, (de ellas al menos 50% son dirigidas o codirigidas por mujeres)	0				60 Dic 2011	36 Jun 2011	En curso
	C3.I8	Número mínimo de sectores económicos identificados y analizados para desarrollar tareas de empleabilidad e incubación	0	2 Abr 2011			4 Dic 2011	0 Dic 2010	Atrasado
	C3.I9	Número mínimo de microempresas (incluyendo las incubadas) que reciben apoyo para su fortalecimiento financieros y no financieros, (al menos el 40% dirigidas o codirigidas por mujeres)	0				90 Dic 2011	70 Jun 2011	En curso
	C3.I10	Porcentaje mínimo de los participantes que evalúa los servicios del Programa de Incubación y Desarrollo Empresarial como muy buenos o excelentes	0				70 Dic 2011		
Componente 4: Fortalecimiento institucional **Peso:** 12% **Clasificación:** Satisfactorio	**C4.I1**	Una base de datos para el seguimiento de todos los componentes del proyecto (ver Plan de Operaciones)	0				1 Dic 2009	1 Dic 2009	Finalizado
	C4.I2	Un servidor con seis terminales afectados a la administración del proyecto y como soporte de áreas generales de IPRU.	0				1 Dic 2009	1 Dic 2009	Finalizado
	C4.I3	Se incorporó un auxiliar administrativo	0				1 Dic 2010	1 Dic 2009	Finalizado
	C4.I4	Contaduría emite balances mensuales	0				1 Dic 2010		Atrasado
	C4.I5	Administración mantiene registros de gastos en tiempo real o a lo sumo con hasta 1 día de atraso como eventualidad justificada por la Dirección. Se define y asigna el rol de auxiliar contable e incorpora un auxiliar administrativo.	0				1 Dic 2010	1 Jun 2011	Finalizado
	C4.I6	Tesorería aplica sistema informático apropiado generando un presupuesto por área y realiza un control regular de la asignación del gasto presupuestario por Área y por partida	0				1 Dic 2010	1 Dic 2010	Finalizado
	C4.I7	Área de créditos. Se maneja como una unidad de negocios, es decir con metas e indicadores de desempeño operativos y financieros según Reglamento de Crédito e indicadores del Proyecto	0				1 Dic 2010	1 Dic 2010	Finalizado
	C4.I8	Las Áreas afectadas al cambio organizacional (a, b, c y d) se alinean y articulan en un plan de acción acordado con la Dirección y Coordinación.	0				1 Dic 2010	1 Dic 2010	Finalizado

Hitos		**Planeado**	**Fecha de cumplimiento**	**Logrado**	**Fecha alcanzada**	**Estado**
H0	Condiciones previas	5	Jun 2009	5	Abr 2009	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Probabilidad de que las tasas máximas permitidas para el sector sean aún menores que las actuales y no reflejen los riesgos y costos de la poerativa	Bajo	Mejorar la eficiencia de las operaciones financieras Amplair la cartera Realizar gestiones junto a otras financieras ante las autoridades	Coordinador del Proyecto
2. Resistencia de la estructura de IPRU al cambio organizacional propuesto	Bajo	Las acciones de diagnóstico y diseño deben ser altamente participativas. Una vez acordadas, se deden contemplar acciones específicas de implantación y controles de avance y eficacia que deberán ser analizados en forma colectiva	Coordinador del Proyecto
3. Las actividades de fomento de inserción laboral por medio de capacitación y pasantías laborales no consigan las metas esperadas en cuanto a número de empleos.	Bajo	Para mitigar este riesgo: (i) se realizarán análisis de mercado complementarios para determinar capacidad de absorción de mano de obra de algunas actividades económicas previamente identificadas, estos estudios serán útiles tanto para los procesos de incubación como para los de empleabilidad; y (ii) se creará la figura de Promotor de Vínculos Sectoriales que será asumida por un miembro del equipo incubador que sumará a sus responsabilidades la función de desarrollar enlaces con las empresas establecidas en el PTI y otras zonas industriales de Montevideo.	Coordinador del Proyecto
4. El deterioro de las condiciones de seguridad en los barrios marginados, dificulta la realización de actividades en terreno y el reclutamiento de personal	Bajo	Incorporar recomendaciones de referentes barriales sobre horarios y lugares de realización de actividades, diseño de planes de contingencia para el desarrollo de alternativas que permitan desarrollar las acrividades aún ante agravamiento de la problemática	Coordinador del Proyecto
5. Se desacelere la economía local, y como resultado de ello, no se concreten suficientes proyectos para la creación de nuevas empresas en los barrios marginales, la demanda de asistencia técnica o financiamiento sea inferior a la programada, o las nuevas empresas tengan problemas de repago de los créditos.	Bajo	Para mitigar este riesgo, el proyecto incluirá actividades de concientización y selección de potenciales emprendedores de forma que la base de beneficiarios sea más amplia y permita identificar a la mayor parte de jóvenes con potencial emprendedor en los barrios de influencia del proyecto, además buscará reducir el costo del crédito para los nuevos emprendedores.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Eltipo de población atendida hace difícil la recuperación de costos en ofrma directa, en empeabilidad y creación de empresas.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	No se ha diseñado aún un plan de sostenibilidad. Es importantye un plan que permita reducri la influencia de las fuentes de financiamiento externo, en especial del gobierno, en las decisiones

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

En relación al Componente de Servicios financieros y aunque se mantiene el problema del topeo de las tasas de interés, el aumento de escala que ha logrado la Cartera de créditos gracias al Proyecto, ha mejorado notoriamente los indicadores de desempeño. Merece destacar que IPRU fue convocado por OPP junto con otras IMF para integrar un grupo de trabajo que estudie y proponga a las autoridades la revisión y consideración de este tema.

Tanto en los servicios financieros como no financieros, y con el apoyo de la nueva Promotora de Vinculación Sectorial del Proyecto, incorporada en abril 2011, IPRU ha realizado en el primer semestre del año, una intensa campaña de contactos, actividades de difusión y propuestas a diversas organizaciones tanto públicas como privadas, a nivel de gremiales, etc., varias de las cuales están en vías de concretarse en firma de convenios. Estos convenios permitirán a IPRU continuar brindando servicios financieros y no financieros, con el consiguiente financiamiento, más allá de la finalización del Proyecto

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El trabajo con población excluida plantea dificultades para la sostenibilidad financiera, y dificulta el desarrollo de estartegias dada la alta dependencia del financiamiento externo. Es importante desarrollar planes de sostenibilidad. Estos pueden basarse enla recuperación de costos por pago delos servicios, lo que es difícil, o por la búsqueda de socios alineados con los intereses de la institución. Estos pueden ser cooperantes, o emprendedores que requierean socios aptos para	Sustainability	Castillo Leska, Ana *[FOMIN]*

desarrollar negocios inclusivos		
2. Vinculada a INCUBACION: Ya habíamos recogido como lección aprendida en el PSR anterior, que los Planes de Negocios (PN) debían ser elaborados en forma simultánea al proceso de capacitación de la Incubación, suponiendo que solo con esto los PN se concretarían fácilmente. El aprendizaje del Taller de Incubación actualmente en ejecución, nos muestra que a los emprendedores se les hace difícil dedicar más horas fuera del aula ya sea para completar tareas pendientes como para trabajar en su PN, por más que los técnicos del Proyecto les brinden apoyo. Es necesario incluir más horas de Taller para avanzar efectivamente en la elaboración del PN, luego de trabajado cada módulo de la capacitación. Ya se ha puesto en práctica en el área económico-financiera y en la próxima Incubadora se hará lo mismo luego de finalizado cada módulo. Será condición para el otorgamiento de los diplomas que certifican la aprobación del Curso-Taller de Incubación, que además de la asistencia los emprendedores/as hayan terminado su Plan de Negocios.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
3. Vinculada a SERVICIOS FINANCIEROS: La relación directa, estrecha y de confianza que se genera entre el Promotor de crédito y el/la emprendedor/a es una de la bases de las Microfinanzas. Esto es muy bueno pero a veces se vuelve una dificultad el restaurar estas relaciones cuando los promotores se van de IPRU ó es necesario redistribuir cartera por algún motivo. Por tanto, es necesario institucionalizar dicha relación, buscando que los emprendedores tengan confianza en cualquier integrante del Equipo, aunque tenga asignado un promotor/a en particular. Esto también debe tenerse en cuenta al momento de seleccionar el personal más adecuado.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
4. Vinculada a EMPLEABILIDAD: En dialogo con el CEPE - Zona Oeste (Centro Público de Empleo), se ha logrado articular e integrar los procesos de inscripción y selección de los/as jóvenes, con los siguientes objetivos: a) Generar el tránsito obligatorio hacia la inscripción en la Base de datos del CEPE, como política pública presente en el territorio, cuyo fin es vincular y articular las demandas de trabajo, a nivel zonal y nacional, con el trabajador. b) Sumar al proceso de selección de los/as jóvenes una mirada externa, que los vincule con los requerimientos necesarios para otras oportunidades o posibilidades laborales/educativas. -c) Ampliar la zona de influencia de los jóvenes que llegan a inscribirse en los procesos relacionados con el trabajo /empleo (cursos pre laborales, capacitaciones especificas, etc.).	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes