Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

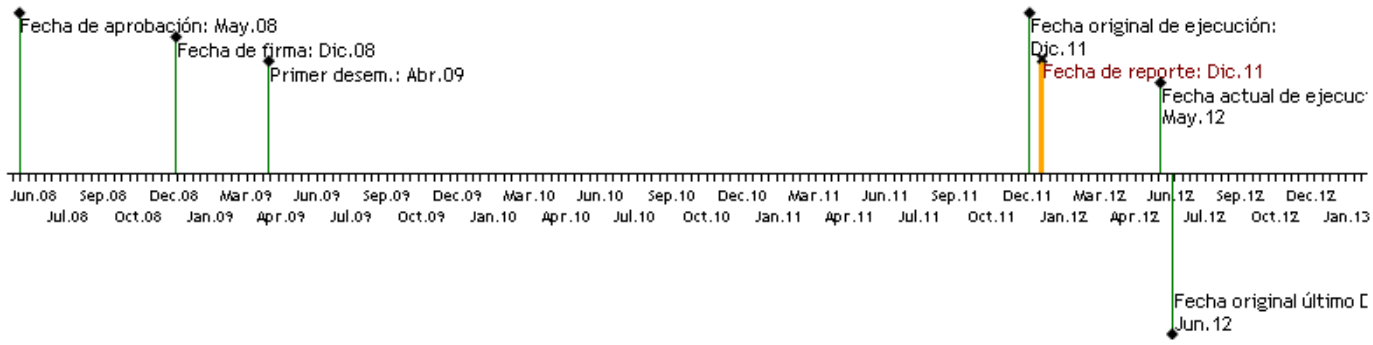
Nro. Proyecto: UR-S1001 - Nro. Operación: ATN/ID-11004-UR, SP/ID-08-02-UR-1, SP/ID-08-02-UR-2

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.

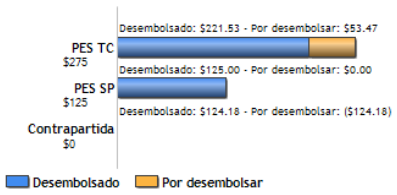
País Administrador	País Beneficiario
URUGUAY	URUGUAY

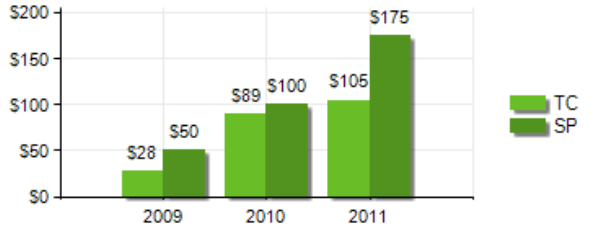
Agencia Ejecutora:	INSTITUTO DE PROMOCION ECONOMICO SOCIAL DEL URUGUAY	**Líder equipo de diseño:**	Vivanco, Fermín
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Federica

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

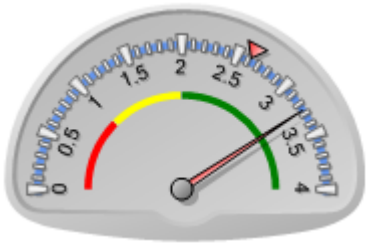


RECURSOS (EN MILES DE USD)

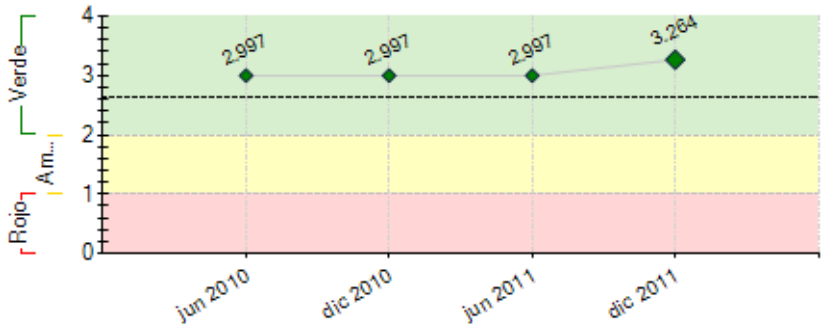




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.264
Promedio PES: 2.621

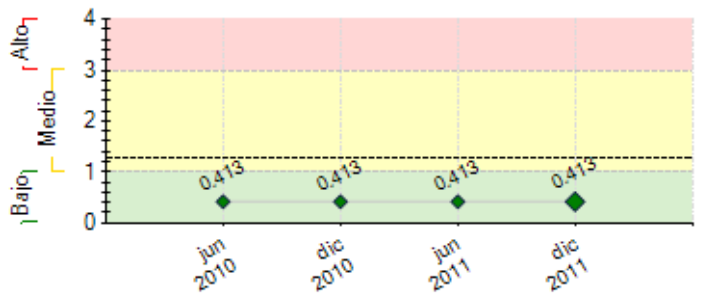


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 1.272

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El desempeño es medianamente satisfactorio:1) **423** empresas recibieron crédito: **46%** mujeres,**14%** jóvenes y **30%** nuevas. Se obtuvieron los fondos no reemb. al cumplirse los Hitos.Se pagó la 1ª cuota de capital del préstamo. 2) **101** jóvenes se capacitaron para el empleo, **60** realizaron pasantías, **29** se insertaron formalmente y 15 buscan empleo. Se completaron informes sobre nuevos rubros y se actualizó el sector metalúrgico. Se puso operativo el Georeferenciamiento laboral. 3) **84** empresas capacitadas en Incubación, **40** preincubadas, **20** con crédito por US$30.000 totales.**120** empresas participaron de Talleres de gestión empresarial. 4) ETIMOS sigue apoyando en Indic. financieros y facilitó otra pasantía a integrantes de todas las áreas. 5) Finalizó la Consultoría en Des. Organizacional, y se instaló un Consejo asesor de la Dirección. Culminó la Consultoría para el diseño del Sist. Eval. y Sgto.(SSE), brindando los insumos para la última etapa (desarrollo del software e implementación). Se llevó a cabo la Evaluación intermedia, y en Dic. se recibió un adelanto del informe. Si bien el Proyecto ha cumplido con la mayoría de las metas planteadas, se solicitó al Banco una extensión del plazo hasta 31 mayo'12, para finalizar tareas aún en ejecución y encarar las actividades de cierre del Proyecto. Los mayores esfuerzos en los meses que restan estarán puestos en la Consultoría que desarrollará el software para implementar y dejar operativo el SSE y en la formulación de la metodología ajustada de Incubación.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El proyecto tiene un desempeño satisfactorio. Las conclusiones de la evaluación intermedia, han permitido ratificar los logros obtenidos. A juicio de la supervisión se destacan: (i) Un muy buen desempeño del componente de servicios financieros, en el que se superaron las metas, y se mejoró sensiblemente la disponibilidad y análisis de información; (ii) También en el componente de fortalecimiento institucional se lograron los objetivos en forma más que satisfactoria; en el que la empresa ETIMOS, además de fortalecer a la institución en aspectos financieros, cooperó en la integración entre las unidades de trabajo de IPRU (finnaciera y social).
La opinión, compartida por el ejecutor, es que el componente de Fortalecimiento Institucional fue el que realizó un aporte más significativo a la institución, con una reorganización interna que permitió acordar objetivos y metas y mejora de la cohesión del grupo. El apoyo de ETIMOS tuvo un rol decisivo en el involucramiento del conjunto de las áreas de IPRU en el éxito de los operativos financieros. En segundo lugar se destacaron los logros de los componentes financieros, luego el de incubación de microempresas, y finalmente el de empleabilidad que fue el que menos resultados "incrementales" mostró.
Como puntos débiles se destacan: (i) el reducido monto dedicado al componente de empleabilidad, con resultados esperados demasiado ambiciosos para los recursos con los que se disponía y el contexto de desarrollo del proyecto (presupuesto total de usd 21.750 para 36 meses) (ii) el posible solapamiento de intereses, objetivos y acciones del Proyecto y la propia Institución, lo que tiene aspectos positivos, pero tiene la faceta negativa de la escasa capacidad de incidencia del proyecto, (iii) a pesar de los avances notorios en algunas áreas de información, la no consolidación de un sistema de seguimiento y evaluación, que presenta carencias especialmente en el seguimiento y análisis de empresas incubadas y jóvenes empleados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

El desempeño es medianamente satisfactorio: 1) La cartera cerró en US$1.165.814 y 390 empresas. Se recibió el último tramo no reembolsable y se pagaron $ 537.218 de ints. y capital del préstamo. Se firmó un Convenio con empresas del PTI para ampliar la cartera. 2) Se realizó 1 Taller Prelaboral para 25 jóvenes de 17 a 21 años y 1 Taller en Operario Metalúrgico: 18 jóvenes finalizaron la capacitación y la pasantía, 3 se insertaron y se espera que el resto lo logre a mayo'12. Otros 10 jóvenes se insertaron en empresas constructoras. Culminaron los informes de Vera Salomón, uno sobre el rubro Cartelería publicitaria. 3) En Agosto cerró la 6ª Incubadora, y de Set. a Dic. se desarrolló la 7ª, culminando el proceso 40 empresas. Se realizaron además, 8 Talleres en gestión empresarial participando otros 80 emprendedores/as. En Oct. varios emprendimientos participaron en la Feria Hecho Acá. Se completaron 24 planes de negocios y otros están en elaboración. Se hizo una Jornada de intercambio de metodologías de Incubación entre los equipos de Montevideo y Salto para avanzar hacia una metodología común y mejorada 4) Durante 5 meses se ejecutó la consultoría para el diseño de un SSE, en apoyo a la cual se conformó un grupo interno que trabajó intensa y productivamente. Se realizó un taller interno para compartir el Informe Final del Consultor en desarrollo organizacional. Entre Julio y Nov. se apoyó el trabajo de los consultores que realizaron la evaluación intermedia del Proyecto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En el semestre el proyecto consolidó sus resultados en el área financiera, y logró avances organizacionales notorios. El taller de discusión de la evaluación intermedia fue productivo. A partir de él, como principales desafíos para el período de ejecución restante (incluyendo la extensión) se encuentran: (i) finalizar el diseño informatizado del sistema de seguimiento y evaluación; (ii) realizar un estudio, a partir del relevamiento de opiniones, visiones y datos objetivos, que permita evaluar la satisfacción de los beneficiarios con el proyecto, la opinión de otros involucrados e informantes calificados, la evolución de variables en grupos que puedan considerarse "testigo", la evolución de variables de ingreso y bienestar de la población beneficiaria, y la percepción general en los barrios donde la institución tiene impacto.
Esto debe conducir a mejorar la capacidad de interpretación sobre las posibilidades de incidencia de la institución en áreas como la inserción laboral de jóvenes de contextos críticos.

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	**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.					May 2012	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				May 2012	0	
	P.I3	Empleos nuevos generados a partir del Proyecto (incluye	0				100	0	

consolidación de microempresas sostenibles en barrios de exclusión.		empleabilidad, incubación y desarrollo empresarial, microcrédito)					May 2012		
	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 May 2012	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 May 2012	0	
Componente 1: Servicios Financieros **Peso:** 56% **Clasificación:** Muy 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	423 Dic 2011	En curso
	C1.I3	Numero mínimo de las empresas financiadas que son nuevas	0				60 Dic 2011	127 Dic 2011	En curso
	C1.I4	Numero mínimo de empresas financiadas (nuevas o ya existentes) cuyos titulares pertenecen a población excluida.	0				90 Dic 2011	90 Dic 2011	En curso
	C1.I5	Numero mínimo de empresas financiadas con mujeres titulares	0				120 Dic 2011	196 Dic 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	61 Dic 2011	En curso
	C1.I7	Se dispone de registros actualizados sobre la evolución de los indicadores de las empresas apoyadas.					May 2012		
	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	172 Jun 2011	Finalizado
	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	5.81 Dic 2011	En curso
	C1.I10	No. mínimo de de créditos activos:	383 Jun 2009	450 Dic 2010	520 Jun 2011		600 Dic 2011	666 Dic 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	1165814 Dic 2011	En curso
Componente 2: Fomento de la empleabilidad **Peso:** 4% **Clasificación:** Insatisfactorio	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	29 Dic 2011	Atrasado
	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	38 Dic 2011	Atrasado
	C2.I3	Numero de participantes que se han Identificado y seleccionado como perfiles de trabajadores potenciales o promovibles.	0				80 Dic 2011	187 Dic 2011	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	38 Dic 2011	Atrasado
	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	101 Dic 2011	En curso
	C2.I6	Número mínimo de participantes que realizan pasantías laborales	0	40 Dic 2010			80 Dic 2011	60 Dic 2011	Atrasado
	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	36 Dic 2011	Atrasado
	C2.I8	Porcentaje mínimo de los participantes que evalua los servicios del Programa de Empleabilidad como muy buenos o excelentes	0				70 May 2012		
	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					May 2012	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	84 Dic 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	40 Dic 2011	Atrasado
	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					May 2012	No Dic 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	67 Dic 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	2 Dic 2011	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	90 Dic 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 May 2012		

Componente 4: Fortalecimiento institucional **Peso:** 12% **Clasificación:** Muy 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

[X] Cambios en la política de la Agencia Ejecutora

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)	Es incierta aún la capacidad de incidencia y sostenibilidad en las áreas de incubación de empresas y empleabilidad, y por tanto la adhesión y aporte financiero de empresas y otros

involucrados

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El Proyecto le dio a IPRU recursos diversos y significativos para su implementación, obteniendo como resultados una ejecución responsable y profesional y una institución fortalecida organizacional y financieramente, que seguirá brindando servicios calificados a sectores de población que lo necesitan y no los pueden pagar. IPRU asegura al Proyecto continuidad, en la medida que nada comenzó con él (si bien mucho se mejoró con sus aportes) y sobre todo nada termina con su finalización. En relación a los Componentes (Incubación, Empleabilidad y Crédito), se puede considerar que todos tienen asegurada su sostenibilidad y proyección luego de finalizado el Proyecto, aunque con diferencias en el financiamiento.
Respecto al Crédito, y a pesar que las tasas de interés siguen bajando (la tasa real hasta 12 meses es hoy 50% inferior a la vigente hace 2 años y la mayor a 12 meses un 36% menor), el crecimiento en la escala y un manejo adecuado de la Cartera han permitido mantener (aunque no incrementar) los niveles de rentabilidad. Participamos en más de un Panel sobre el trabajo de las IMF. Se renovaron las líneas de crédito con CND y BROU y se prevé firmar más Convenios de complementación.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Adicionalidad de las operaciones en instituciones consolidadas. Por una parte, es positivo que el proyecto y la institución beneficiaria no constituyan "entidades" separadas. No obstante, se corren riesgos de no lograr efectos incrementales relevantes, y/o no poder medirlos. La situación es diferente según sea la hipótesis que motiva la intervención. Si se trata de expandir el alcance de acciones exitosas preexistentes, es válido considerar los logros acumulativos, y sólo es importante identificar qué parte de esos efectos son atribuibles al proyecto. Por el contrario, si el proyecto se formula para modificar cursos de acción, y aumentar la eficacia de ciertas acciones, es imprescindible que los recursos aportados sean relevantes, identificar qué tipo y cantidad de acciones diferentes se realizan, y qué efectos pueden adjudicarse al proyecto. En este caso en particular, la muy baja dotación de recursos asignada al componente empleabilidad, y la persisitencia de algunos problemas, llevan a pensar que el proyecto en gran medida “fondeó” las operaciones regulares de la institución en esa área.	Design	Gómez, Federica *[FOMIN]*
2. Mejora del proceso de seguimiento y evaluación de sostenibilidad de empresas incubadas. Debería diseñarse un indicador que comparara o relacionara el número de “micoremprsas-ideas” que inician el proceso de incubación con el número de empresas que obtuvieran financiamiento por un plazo mayor a 24 meses, como un indicio de éxito y sostenibilidad. A la vez, se debería rlevar información explicativa de comportamientos exitosos	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
3. Rediseño del ciclo de incubación en empresas de este segmento. Se debe fortalecer el proceso de "pre incubación", identificando ideas con potencialidad de éxito o reducción de muerte, permitiendo hacer foco en el proceso de incubación y derivando parte de las personas que se presentan hacia otras herramientas evitando la tasa de fracaso y frustración.	Implementation	Gómez, Federica *[FOMIN]*
4. Vinculada al Proyecto en su conjunto: Ya próximo al Fin del Proyecto, rescatamos el arte de lo posible entre tanta exigencia, diversidad, escasez de recursos y debilidades programáticas iniciales. La empecinada voluntad de lograr un trabajo de calidad y la permanente búsqueda de alternativas de solución a las múltiples dificultades que se fueron presentando, tanto por parte del equipo FOMIN como por parte del equipo IPRU, hicieron posible los resultados que hoy podemos poner en común.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
5. Vinculada al Proyecto en su conjunto: Es sabido el tiempo que insume en el primer año del Proyecto el cumplimiento de las condiciones previas. Este tiempo (con algún tope) debería contemplarse dentro del plazo de ejecución de los Proyectos con carácter diferencial. Al integrarse nuestro Proyecto por más de un convenio, debieron cumplirse primero las condiciones previas de la Cooperación Técnica y a continuación, las condiciones previas especiales del Convenio de préstamo. Principalmente las de este último, que se extendieron por casi 8 meses desde su firma, tuvieron implicancias negativas al reducir en los hechos el período de gracia previsto, que quedó asociado a la fecha de la firma.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
6. Vinculadas al Componente Fortalecimiento Institucional: a) Es necesario generar en las organizaciones procesos de formación y preparación para el recambio de liderazgos, las fracturas suelen ser de más lenta recuperación. b) Es imposible pensar en un proyecto con tantos años de gestación en un mundo tan cambiante y comunicado como el actual. La gestación del proyecto no debería llevar más de 18 meses. Resultó muy importante para la ejecución de nuestro Proyecto, la intervención de la Consultoría de LÍNEA DE BASE, con quien rehicimos el Marco Lógico, ajustando el original a la realidad de lo posible. c) Las consultorías de proceso y las consultorías expertas deben adecuarse a la temática específica a abordar, eso incluye metodología y acompañamiento durante todo el proceso de su ejecución. Tal vez el Banco tenga aprendizajes en este sentido que pudiera poner al servicio de los proyectos y organizaciones responsables de los mismos. d) La evaluación intermedia tiene que proporcionar insumos que permitan mejorar la ejecución del Proyecto. Al realizarse esta última en el último semestre del Proyecto, ello no fue posible.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
7. Vinculada al Componente Incubación: Se debe instrumentar un proceso de formación de formadores, conformando un equipo multidisciplinario, que proporcione distintas miradas al análisis y acción concreta ante cada situación particular. Es importante que todo el equipo involucrado en el proceso de capacitación esté comprometido con el mismo, su convencimiento acerca de la utilidad y los beneficios de las actividades realizadas, es fundamental para convertirlo en un instrumento poderoso.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes
8. Vinculada al Componente Incubación: La capacitación a los emprendimientos debe complementarse con un acompañamiento integral, personalizado y especializado y consultoría permanente, generando los espacios necesarios de articulación. El objetivo de este abordaje va más allá de la construcción de un Plan de Negocios, es aplicar los conocimientos adquiridos en las instancias grupales, resolver dudas, aclarar conceptos, etc., así como atender a la demanda del/la emprendedor/a y detectar obstáculos para un desarrollo adecuado de la actividad empresarial.	Implementation	Kassalián, Maria de Lourdes