

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

EL SALVADOR

FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO

(TC-0304027-ES)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Guillermo Villacorta (COF/CES); Claudia Suaznabar (SDS/MSM), María Teresa Villanueva (SDS/MSM), Bibiana Vásquez (FOMIN), María Cristina Landázuri (LEG/OPR) y Pablo Angelelli, (SDS/MSM) Jefe de Equipo.

ÍNDICE

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA	1
II.	ANTECEDENTES	1
A.	Contexto para el fomento de la empresarialidad en Soyapango.....	1
B.	Estrategia del FOMIN y del Banco	4
III.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	5
A.	Objetivos del Programa	5
B.	Componentes y actividades	5
1.	Componente 1: Promoción de habilidades y competencias emprendedoras (FOMIN: US\$ 187.500 y Contraparte: US\$ 101.200)	5
2.	Componente 2: Selección de emprendedores y apoyo para su acceso al mercado (FOMIN: US\$ 440.500 y Contraparte: US\$ 114.800)	6
3.	Componente 3: Difusión y transferencia del programa (FOMIN: US\$ 36.500 y Contraparte: US\$ 18.000)	7
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA	8
A.	Costo y Financiamiento	8
B.	Sostenibilidad del Programa	8
C.	Grado de preparación del Programa	9
V.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	9
A.	Organismo Ejecutor	9
B.	Mecanismo de Ejecución	10
C.	Período de ejecución y desembolsos	11
D.	Contabilidad y auditoría	11
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	11
VII.	JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	13
A.	Justificación	13
B.	Beneficiarios del Programa	13
C.	Riesgos	14
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	14
IX.	CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO	15

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico y Resumen de Indicadores de Seguimiento
ANEXO II	Otros programas FOMIN relacionados al tema empresarialidad en ES

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN

1. Empresarialidad en El Salvador. Por Carlos Umaña, Julio 2003, SDS/MSM
2. Lineamientos para la promoción de la Empresarialidad. Por FOMIN y SDS/MSM, Abril 2003
3. Empresarialidad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia. Por Hugo Kantis y otros. Marzo de 2002, Banco Interamericano de Desarrollo
4. El BID y la promoción de la Empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas, Informe de Trabajo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo, Marzo de 2003, Washington D.C.
5. Reglamento operativo y términos de referencia
6. Presupuesto detallado
7. Cronograma tentativo
8. Información sobre otros programas de empresarialidad con impacto en Soyapango

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACOMESoy	Asociación de Comerciantes de los Mercados de Soyapango
AMPES	Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños
ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Comité Consultivo
CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CONAMYPE	Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FONDESOY	Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Soyapango
FOSOFAMILIA	Fondo Solidario para la Familia Empresaria Salvadoreña
FUNDEMAS	Fundación Empresarial para la Acción Social
FUNDAPYME	Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa
INSAFORP	Instituto Salvadoreño de Formación Profesional
PBI	Producto Bruto Interno
RO	Reglamento Operativo
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
IG	Informe de Gestión
IS	Informe de Seguimiento

FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO

(TC-0304027-ES)

RESUMEN EJECUTIVO

Solicitante y Agencia Ejecutora:	Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME)	
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del programa son 800 jóvenes de ambos sexos residentes del municipio de Soyapango con estudios completos o incompletos al nivel universitario, de educación media técnica o de bachillerato. El programa también beneficiará a profesores y empleados de organizaciones no gubernamentales y del municipio.	
Monto y fuente:	FOMIN (Facilidad II)	US\$790.000
	Aporte Local	<u>US\$332.000</u>
	Total:	US\$1.122.000
Plazos:	Período de Ejecución:	48 meses
	Período de Desembolso:	54 meses
Objetivos:	El objetivo general de este programa es promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento en el municipio de Soyapango. El objetivo específico del programa es poner en marcha un sistema de apoyo al proceso de concepción, puesta en marcha y crecimiento de nuevas empresas en Soyapango que luego pueda ser transferido a otros municipios.	
Descripción:	El programa esta organizado en tres componentes. A través del primero se aumentará la motivación y se mejorarán las competencias de los jóvenes de Soyapango para la creación de nuevas empresas; y se perfeccionarán las habilidades de empresarios y empleados de instituciones financieras locales para que presten apoyo y servicios (de mentoría y crédito) adecuados a las necesidades de los nuevos emprendedores.	
	Mediante el segundo componente se seleccionará, a través de concursos, a los jóvenes del municipio con posibilidades de crear nuevos negocios de alto potencial de crecimiento y se los apoyará en el proceso de puesta en marcha. La asistencia incluirá el apoyo en la definición de la idea y el plan de negocios así como el seguimiento de su implementación.	
	A través del tercer componente: se diseñará e implementará una estrategia de comunicación y difusión de la Empresarialidad en El Salvador; se transferirá la experiencia y las lecciones aprendidas a otros dos municipios; y se establecerá la línea de base contra la cual	

se medirán los resultados del programa.

Resultados esperados

Como resultado del programa se sensibilizará a 1.500 jóvenes, de los cuáles se esperan que 800 participen en cursos de capacitación sobre empresarialidad y al menos 500 tengan la oportunidad de realizar una pasantía en una empresa del área metropolitana de San Salvador. Se espera que al menos 200 empresas sean incentivadas para participar en el programa de pasantías. Además, se formará a 20 docentes para que manejen los contenidos y metodologías desarrollados por el programa para capacitar a los 800 jóvenes, se entrenará a 25 empresarios para que puedan ser mentores de los jóvenes emprendedores y se capacitará a 20 analistas de crédito de instituciones financieras que manifiesten vocación de trabajo con jóvenes emprendedores. Al final del programa también se espera haber proporcionado asistencia técnica para la implementación de 200 planes de negocios de jóvenes emprendedores de Soyapango, que se hayan financiado por lo menos a 60 de éstos a través de matching grants de hasta \$US3.000 y que se hayan constituido al menos 40 nuevas empresas.

Como resultado de la estrategia de comunicación y difusión se espera que la población objetivo haya conocido y participado en el programa, que exista una página web conteniendo toda la información del programa, que haya habido un aumento en la difusión de temas vinculados a la empresarialidad en los medios locales de comunicación y que hayan mejorado las actitudes de la sociedad de Soyapango hacia los nuevos emprendedores; y que se generen nuevas iniciativas a nivel local para promover la Empresarialidad.

Impacto Social y Ambiental:

El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) consideró esta operación en su reunión del día 29 de agosto de 2003. Las recomendaciones del CESI fueron incorporadas en el presente documento.

Condiciones contractuales especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el plan operativo anual para el primer año del programa; (ii) la evidencia de la selección del Coordinador de Programa conforme a los procedimientos del Banco; (iii) la conformación del Comité Consultivo; y (iv) la aprobación por parte de FUNDAPYME del Reglamento Operativo. Asimismo, el primer desembolso de recursos para el componente 1 estará condicionado a la presentación a satisfacción del Banco de un acuerdo de cooperación firmado entre FUNDAPYME y la Universidad Don Bosco.

Excepciones a las políticas del Banco

Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El Comité de Donantes declaró elegible a El Salvador para todas las modalidades de financiamiento con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 3 de diciembre de 1993. El programa es consistente con los criterios de elegibilidad del FOMIN bajo la Facilidad II, ya que promueve la creación de nuevas empresas mediante la aplicación de modelos de capacitación y formación de empresa dirigidos a jóvenes o empresarios incipientes, permitiendo que se consolide su participación en la economía local.

II. ANTECEDENTES

A. Contexto para el fomento de la empresarialidad en Soyapango

- 2.1 **El contexto macroeconómico Salvadoreño es favorable a la empresarialidad.** Durante los últimos 10 años la economía Salvadoreña registró una serie de reformas estructurales que mejoraron sustancialmente las condiciones para el desarrollo de nuevos negocios. Después de los Acuerdos de Paz de 1991, se produjo un fuerte proceso de recuperación económica, el que permitió recuperar el nivel de PBI per cápita que existía antes del conflicto en 1979 (9,319 colones base 1990). Para el presente año se estima que el crecimiento será equivalente al 3%, superando las tasas de 1.8% y 2.3% de 2001 y 2002 respectivamente. El crecimiento económico de los noventa se basó en un proceso acelerado de recuperación industrial y cambio de la estructura productiva, con un abandono continuado de la agricultura. Las condiciones para invertir también mejoraron como consecuencia de la baja en las tasas de interés a partir de la Ley de Integración Monetaria¹. En la actualidad las tasas en dólares de El Salvador están entre las más bajas de la región centroamericana y buena parte de América Latina. Bajo esas condiciones generales, este programa pondrá en marcha un sistema de incentivos para alentar la creación de nuevas empresas en Soyapango, uno de los municipios que conforman el área metropolitana de San Salvador.²
- 2.2 **Soyapango se caracteriza por tener muy pocas empresas nuevas y dinámicas.** El parque industrial del municipio está polarizado. En un lado hay un grupo de 40 grandes empresas, las más importantes del país, y en otro más de 20.000 microempresas de subsistencia, mayoritariamente en el sector comercio. Entre estos dos grupos casi no existen negocios dinámicos de pequeña y mediana escala, definidos como aquellos que son capaces de generar valor agregado y empleos. Tan solo un 1% (260 negocios) de las empresas que hay en el municipio poseen estas características, y de estas, el 13% tiene menos de tres años de antigüedad. Estas cifras sugieren que en Soyapango hay un problema de baja creación de nuevas empresas dinámicas.

¹ Esta Ley, que entró en vigencia en enero de 2001, autoriza el uso del dólar estadounidense como moneda de curso legal

² El Área Metropolitana de San Salvador o Gran San Salvador comprende 11 municipios del departamento de San Salvador y 2 municipios del departamento de La Libertad. Según la Dirección General de Estadística y Censos de El Salvador, en estos municipios hay un aproximado de 2 millones de habitantes.

- 2.3 **Factores que explican la falta de creación de empresas dinámicas.** La experiencia internacional indica que las empresas que nacen en un territorio tienden a estar en el mismo sector y tener el mismo tamaño que las existentes. Así, de no haber cambios institucionales o en el entorno, lo que se esperaría que suceda en Soyapango es que su estructura empresarial siga estando integrada mayoritariamente por microempresas con poca capacidad de acelerar el desarrollo del municipio. Existen varios factores sobre los que debe trabajarse para romper esta trayectoria y promover la creación de empresas dinámicas. En primer lugar, la población no tiene la motivación y las competencias para emprender, especialmente los jóvenes. En segundo lugar, las redes de apoyo a los emprendedores son débiles y desarticuladas. Por último, los costos asociados con los trámites para registrar, operar y cerrar empresas son muy altos.
- 2.4 **Falta de motivación.** El contexto empresarial e institucional de Soyapango no irradia modelos e ideas que motiven a los jóvenes a iniciar negocios dinámicos. Las personas que se deciden por comenzar una carrera empresarial replican el modelo predominante de empresa de subsistencia. Un estudio reciente sobre emprendedores de El Salvador³ muestra con claridad la ausencia de ejemplos exitosos a seguir. Sólo 3 de cada 10 emprendedores señalaron que una de sus motivaciones para iniciar el negocio fue el deseo de imitar a un empresario local exitoso y no más de 4 de cada 10 emprendedores creen que pueden ganar estatus social siendo empresario. En sociedades más emprendedoras, tales como Estados Unidos o Taiwán, la presencia de empresarios ejemplares y reconocidos es un factor de motivación importante para el desarrollo de los nuevos emprendedores.
- 2.5 **Falta de conocimiento sobre como funcionan las empresas.** El destacado papel que tiene la experiencia de trabajo en empresas como mecanismo de transmisión de conocimiento, habilidades y competencias para crear negocios es muy limitado en Soyapango. Esto se debe a que son muy pocos los jóvenes que consiguen empleo en las empresas del área metropolitana de San Salvador. En segundo lugar, el sistema educativo local⁴, el ámbito natural en que los jóvenes deberían adquirir los conocimientos y habilidades básicas para poder optar por una carrera empresarial, presenta serias debilidades para ese fin debido a la falta de metodologías de enseñanza apropiadas, la ausencia de cursos de empresarialidad, la falta de docentes y profesores capacitados en este tema y la ausencia de mecanismos para exponer a los alumnos a la experiencia laboral.
- 2.6 **Las redes de apoyo al emprendedor son débiles y desarticuladas.** Para los pocos emprendedores salvadoreños que logran idear un negocio viable, el problema es transformar la idea en un proyecto real y dinámico. Un estudio reciente⁵ señala que entre pensar en ser empresario y poner en marcha la empresa los salvadoreños toman seis años, mientras que este mismo proceso demanda entre 2 y 3 años menos en otros países de la región. Esta dificultad está asociada con la fragilidad de las instituciones y las redes de apoyo. Aunque en Soyapango existen

³ Véase “Empresarialidad en el Salvador”, Carlos Umaña, SDS/MSM, abril de 2003

⁴ En Soyapango hay más de 30 colegios primarios, 11 escuelas secundarias y 1 universidad. Pese a contar con este amplio número de establecimientos educativos, el nivel de analfabetismo supera el 20% de la población total.

⁵ Véase nota 3.

numerosas instituciones que apoyan y representan al sector privado⁶, estas organizaciones no tienen entre sus prioridades la prestación de servicios para personas que desean crear nuevos negocios, ni han logrado crear espacios para el desarrollo de redes de cooperación entre empresarios establecidos y personas que están iniciando su carrera empresarial, un aspecto crítico para que estos últimos accedan a información sobre oportunidades de negocio, tecnología y otros recursos valiosos para iniciar un negocio⁷. La falta de atención a los nuevos emprendedores también es clara en el caso de los servicios financieros. Sólo dos instituciones locales que trabajan en este campo están comenzando a desarrollar estrategias para financiar nuevas empresas.

- 2.7 **Los trámites de registro y operación de empresas constituyen barreras a la entrada de nuevos negocios.** Según la Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), estos trámites imponen altos costos, en términos financieros y de tiempo, tanto a quienes desean iniciar negocios como a los que ya están operando. Los trámites que presentan mayores problemas en el municipio son los siguientes: la calificación de inmuebles utilizados por las empresas para su funcionamiento; la calificación de empresas; el traspaso de inmuebles; los traspasos de empresas; el cierre de cuentas comerciales; la rectificación de rubros (cambios en giro comercial, cambios de razón social, etc.); la obtención de licencias y matriculas; la instalación de vallas y rótulos; la solicitud y emisión de solvencia municipal de empresas; y la recuperación de mora de empresas.
- 2.8 **¿Por qué Soyapango?** Hay varias razones que justifican la selección de Soyapango para el presente programa. En primer lugar, existe una base mínima de medianas y grandes empresas que pueden apoyar a través de diferentes mecanismos el desarrollo de la empresarialidad. Estas empresas pueden ser una fuente de oportunidades para nuevos negocios ya sea vía terciarización o a través del desarrollo de nuevos proveedores. Asimismo, los jóvenes empleados en las medianas y grandes empresas pueden haber adquirido una base de competencias que los impulse a participar en el programa para convertirse en nuevos empresarios. En segundo lugar, empresarios e instituciones del municipio manifestaron su compromiso a trabajar junto al ejecutor del programa para movilizar recursos locales y promover metodologías y “buenas prácticas” para la creación y atención de nuevas empresas. Tercero, el gran número de jóvenes del municipio garantiza la demanda por los servicios del programa⁸. Un estudio del

⁶ Las asociaciones gremiales que hay en Soyapango son la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), a la cual pertenece la mayoría de las 42 grandes industrias situadas en el municipio; la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación de Comerciantes de los Mercados de Soyapango (ACOMESoy), que agrupa principalmente a microempresarios del comercio informal urbano. Los esfuerzos de estas instituciones están enfocados a proveer crédito a sus afiliados, capacitación y asesoría para empresas ya establecidas y a promover la representatividad y la ejecución de proyectos especiales entre sus afiliados.

⁷ El estudio de Umaña (2003) demuestra que sólo un pequeño grupo de emprendedores salvadoreños, provenientes principalmente de familias de empresarios y clase media alta, cuentan con redes de contactos amplias y efectivas para iniciar y hacer crecer sus negocios.

⁸ La población de Soyapango es de aproximadamente 290.000 personas, entre las que resalta la gran participación de los jóvenes, el grupo que será el objetivo del presente programa. El 66% de la población tiene menos de 34 años, mientras que 36% tiene entre 15 y 34 años (unas 102.000 personas).

Banco⁹ señala que estas tres características de Soyapango son condiciones necesarias para minimizar los riesgos de fracaso de programas de empresariedad.

B. Estrategia del FOMIN y del Banco

- 2.9 El programa es consistente con la estrategia del Banco en este país (Ver Documento de País GN-2121-3 aprobado en 2001), ya que contribuye, a través de la creación de nuevas empresas, a la reactivación del crecimiento económico y la competitividad de un área local de El Salvador. En su diseño se han considerado las recomendaciones establecidas por FOMIN y SDS/MSM¹⁰ para los programas de apoyo a la creación de empresas, que indican en particular: i) que el área de intervención cuente con el compromiso de las instituciones públicas y privadas vinculadas al desarrollo empresarial, y ii) que el apoyo al proceso de creación de empresas debe ser integral, incluyendo acciones para la motivación y desarrollo del proyecto de empresa, su puesta en marcha y el crecimiento inicial.
- 2.10 El programa complementará a otras iniciativas de apoyo a la empresariedad en El Salvador (véase Anexo II e información en archivos técnicos), entre las cuáles se destacan las siguientes: (i) el programa “Desarrollo de las micro y pequeñas empresas” (ATN/MT-6952-ES) que busca implementar un marco institucional y de política para promover la formalización y operación de las mypes; (ii) el programa “Desarrollo de Emprendedores pyme” (ATN/MH-6720-RG) que incluye la transferencia de la metodología EMPRETEC a El Salvador, (iii) las competencias de Planes de Negocio Emprende Tu Idea (ETI), que se iniciaron en el 2002, y ofrecen servicios de consultoría, capacitación y eventos de contactos para los emprendedores lleven a la práctica sus ideas de negocios; (iv) el Programa País Joven de la Secretaría Nacional de la Familia de Inserción Productiva de Jóvenes, que con el apoyo del Banco (ATN/SF-7190-ES) ofrece capacitación en técnicas gerenciales y empresariales dirigida a la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo; y (v) los programas de pasantías Empresa Centro de INSAFORP, de alcance nacional, y la Bolsa de Trabajo para Jóvenes de FONDESOY, dirigida a jóvenes de Soyapango que se encuentran en vacaciones para fomentar su integración laboral.
- 2.11 A diferencia de las iniciativas previamente mencionadas, este programa piloto será de alcance local y tendrá un enfoque integral, apoyando a los jóvenes del municipio de Soyapango en cada una de las etapas del proceso de creación de empresas: en el desarrollo de la motivación y las competencias para emprender, en la puesta en marcha y en los primeros meses de operación. El programa recogerá las lecciones aprendidas de las competencias ETI, si bien empleará un enfoque local frente al nacional del ETI, y se dirigirá a una población objetivo distinta, de bajos ingresos, frente a la población de ingresos medios-altos del ETI. Por otro lado, el Programa de la Secretaría Nacional de la Familia, de presupuesto pequeño, se encuentra en sus últimas fases de implementación. Finalmente, se coordinará el programa de pasantías del Componente I con los programas de pasantías de INSAFORP y FONDESOY.

⁹ Véase Empresariedad en Economías Emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia, Banco Interamericano de Desarrollo, Marzo 2002.

¹⁰ Véase Lineamientos para la promoción de la Empresariedad. Por FOMIN y SDS/MSM, Abril 2003

III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 3.1 El objetivo general de este programa es promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento en el municipio de Soyapango. El objetivo específico del programa es poner en marcha un sistema de apoyo al proceso de concepción, puesta en marcha y crecimiento de nuevas empresas en Soyapango que luego pueda ser transferido a otros municipios.
- 3.2 El perfil de empresa que se pretende promover con el programa es el de un negocio que opera en cualquier sector o actividad económica y tiene una orientación hacia el crecimiento (negocio dinámico), es decir que funcionan bajo una lógica de acumulación, generando ingresos por encima de los niveles de subsistencia del propietario, los cuales permiten invertir en el crecimiento de la empresa. Otros aspectos que caracterizan a estas empresas son que generan empleos más allá de la familia, tienen mayor sostenibilidad en el mercado y mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial.

B. Componentes y actividades

- 3.3 Para poder cumplir los objetivos planteados, el programa constará de tres componentes, los cuales han sido diseñados considerando las debilidades y fortalezas asociadas al desarrollo de la Empresarialidad en Soyapango (En el Reglamento Operativo (RO) se presentan los detalles de estos componentes). La incorporación del enfoque de género se considerará como un tema transversal y no será abordado como un componente adicional de este programa.

1. Componente 1: Promoción de habilidades y competencias emprendedoras (FOMIN: US\$ 187.500 y Contraparte: US\$ 101.200)

- 3.4 A través de este componente: (i) se aumentará la motivación y se mejorarán las competencias de los jóvenes de Soyapango para la creación de nuevas empresas; y (ii) se perfeccionarán las habilidades de empresarios y empleados de instituciones financieras locales para que presten apoyo y servicios (de mentoría y crédito) adecuados a las necesidades de los nuevos emprendedores.
- 3.5 Para alcanzar estos objetivos se desarrollarán las siguientes actividades: (i) se implementará un programa de capacitación para jóvenes universitarios y no universitarios, lo que incluirá el desarrollo y producción de materiales pedagógicos, la formación de docentes, la realización de talleres de sensibilización y el dictado de cursos; (ii) se desarrollará e implementará un programa de pasantías en empresas para facilitar a los jóvenes el conocimiento sobre el funcionamiento operativo de las mismas, de lo cuál se espera que obtengan motivación, competencias e ideas sobre oportunidades para crear sus propios negocios; y (iii) se formarán facilitadores para la empresariedad, incluyendo a empresarios mentores y a empleados de entidades financieras.
- 3.6 Como resultado de este componente se sensibilizará a 1.500 jóvenes, de los cuáles se esperan que 800 participen en cursos de capacitación sobre empresariedad y al

menos 500 tengan la oportunidad de realizar una pasantía en una empresa del área metropolitana de San Salvador. Se espera que al menos 200 empresas sean incentivadas para participar en el programa de pasantías¹¹. Además, se formará a 20 docentes para que manejen los contenidos y metodologías desarrollados por el programa para capacitar a los 800 jóvenes, se entrenará a 25 empresarios para que puedan ser mentores de los jóvenes emprendedores y se capacitará a 20 analistas de crédito de instituciones financieras que manifiesten vocación de trabajo con jóvenes emprendedores.

2. Componente 2: Selección de emprendedores y apoyo para su acceso al mercado (FOMIN: US\$ 440.500 y Contraparte: US\$ 114.800)

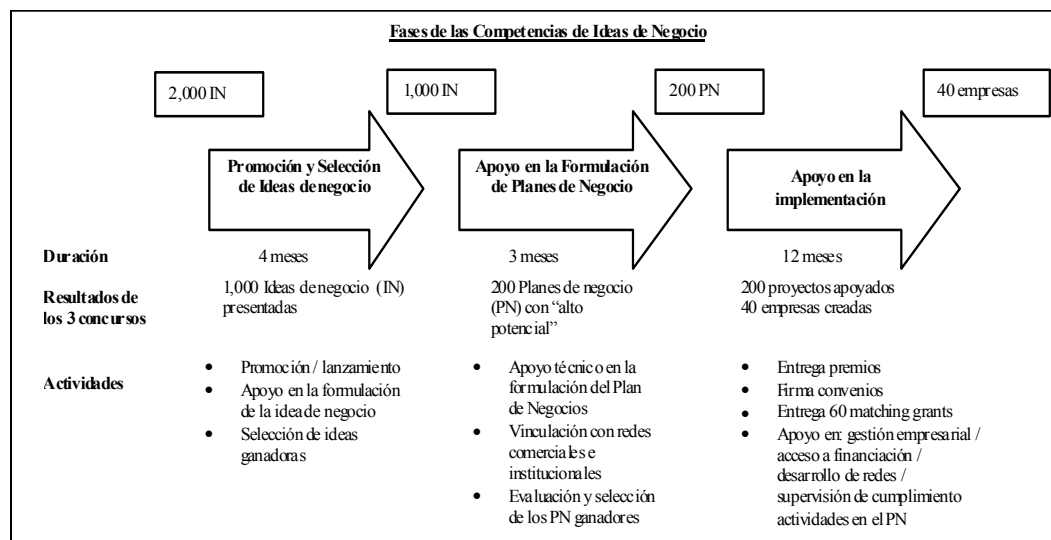
- 3.7 Mediante este componente se seleccionará, a través de concursos, a los jóvenes del municipio con posibilidades de crear nuevos negocios de alto potencial de crecimiento y se los apoyará en el proceso de puesta en marcha. La asistencia incluirá el apoyo en la definición de la idea y el plan de negocios así como el seguimiento de su implementación.
- 3.8 Las actividades que se desarrollarán en este componente son las siguientes: (i) para seleccionar a los jóvenes emprendedores se organizarán tres competencias de ideas de negocios; (ii) para promover negocios y acuerdos de subcontratación entre jóvenes emprendedores y empresas establecidas se realizarán dos tipos de tareas, por un lado dos encuestas a los socios de los principales gremios empresariales de San Salvador para identificar necesidades y áreas de nuevos negocios; y por el otro dos Salones de Enlaces Empresariales en Soyapango¹² para facilitar el encuentro entre empresarios y jóvenes emprendedores; y (iii) se apoyará al municipio de Soyapango para simplificar y mejorar la calidad de los servicios de tramitación de registro y cierre de empresas.
- 3.9 Cada concurso de ideas de negocios incluirá tres fases: (i) promoción y selección de ideas de negocios; (ii) formulación y selección de planes de negocios; y (iii) apoyo a la implementación de planes de negocios ganadores (ver figura 1). Para participar en el concurso será requisito que al menos una de las personas del equipo que presenta la idea o plan de negocios haya recibido o esté inscrito en los cursos de capacitación financiados por el programa (ver componente 1). Los planes de negocios que resulten seleccionados en los concursos recibirán hasta 12 meses de asistencia técnica gratuita en temas de gestión empresarial, facilitación de acceso a financiación y desarrollo de redes, además de la supervisión del cumplimiento de las actividades previstas en el plan de negocios. Además de esta asistencia, el programa también facilitará *matching grants* de hasta US\$3.000 para comprar servicios de asistencia técnica especializados para la implementación del plan. Los *matching grants* no podrán aplicarse al financiamiento de capital de trabajo ni

¹¹ Según entrevista con la gerencia de ASI es factible que 200 empresas participen en el programa de pasantías. La experiencia del programa Empresa Centro (ver anexo V) sugiere que la cofinanciación de los costos de la pasantía para la empresa que recibe al pasante es un incentivo efectivo para motivar su participación en iniciativas de este tipo.

¹² FUNDES organiza desde el año 2.000 los Salones de Enlaces Empresariales. El evento realizado por FUNDAPYME en El Salvador entre los días 25 y 26 de agosto del 2003 logró 6.328 negociaciones convocando a más de 250 Pequeñas y Medianas Empresas y a 31 Grandes Empresas.

capital fijo. Los detalles de la operativa de los concursos y de los *matching grants* se incluyen en el RO (en archivo técnico).

Figura 1



- 3.10 Como resultado de este componente se espera haber proporcionado asistencia técnica para la implementación de 200 planes de negocios de jóvenes emprendedores de Soyapango, que se hayan financiado por lo menos a 60 de éstos a través de *matching grants* de hasta \$US3.000 y que se hayan constituido al menos 40 nuevas empresas.

3. Componente 3: Difusión y transferencia del programa (FOMIN: US\$ 36.500 y Contraparte: US\$ 18.000)

- 3.11 A través de este componente: (i) se diseñará e implementará una estrategia de comunicación y difusión de la Empresarialidad en El Salvador; (ii) se transferirá la experiencia y las lecciones aprendidas a otros dos municipios; y (iii) se establecerá la línea de base contra la cual se medirán los resultados del programa.
- 3.12 Para alcanzar esos objetivos se desarrollarán las siguientes actividades: (i) se diseñará e implementará una estrategia de comunicación y difusión para promover el programa entre sus beneficiarios y posicionar el tema empresarialidad en los medios de comunicación; (ii) se elaborará y difundirá un documento de lecciones aprendidas; (iii) se iniciará la transferencia de la experiencia a 2 municipios, lo que incluirá la realización de visitas a municipios para entrevistar a actores clave y la negociación de recursos para iniciar el programa; y (iv) se realizará un estudio para definir línea de base de los indicadores del programa.
- 3.13 Como resultado de la estrategia de comunicación y difusión se espera que la población objetivo haya conocido y participado en el programa, que exista una página web conteniendo toda la información del programa, que haya habido un aumento en la difusión de temas vinculados a la empresarialidad en los medios locales de comunicación y que hayan mejorado las actitudes de la sociedad de

Soyapango hacia los nuevos emprendedores; y que se generen nuevas iniciativas a nivel local para promover la Empresarialidad.

IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO DEL PROGRAMA

A. Costo y Financiamiento

- 4.1 El costo del programa se ha estimado en el equivalente de US\$ 1.122.000, de los cuales US\$ 790.000 serán aportados por el FOMIN y US\$ 332.000 provendrán del aporte local (un 50% como mínimo en efectivo), tal y como se observa en el cuadro 1 (el presupuesto detallado se encuentra en archivos técnicos).

CUADRO 1				
Presupuesto General				
	FOMIN	Contraparte	Total	%
Componente 1	187,500	101,200	288,700	26%
Componente 2	440,500	114,800	555,300	49%
Componente 3	36,500	18,000	54,500	5%
<i>Subtotal</i>	<i>664,500</i>	<i>234,000</i>	<i>898,500</i>	<i>80%</i>
Coordinación general	72,500	98,000	170,500	15%
Evaluación y auditoria	33,000		33,000	3%
Imprevistos	20,000		20,000	2%
TOTAL	790,000	332,000	1,122,000	100%
%	70%	30%	100%	

- 4.2 Los recursos del FOMIN serán utilizados en su mayor parte para cubrir costos de consultoría especializada en los componentes 1 y 2 y en las actividades de diseminación del programa. Los aportes de contrapartida se utilizarán principalmente para cubrir los gastos de coordinación y administración del programa, así como también para los costos del dictado de los cursos de capacitación y de la provisión de los servicios de apoyo y seguimiento a los emprendedores. FUNDAPYME será responsable por la totalidad de la contrapartida, la cuál podrá incluir un aporte de la Universidad Don Bosco por hasta US\$ 80,000 para el componente 1 así como también otros aportes de los empresarios e instituciones que apoyan al programa.

B. Sostenibilidad del Programa

- 4.3 El diseño del programa busca que la prestación de sus servicios se mantenga más allá del financiamiento del FOMIN. Las estrategias que se seguirán en los servicios centrales del programa son las siguientes. Primero, para la capacitación de jóvenes universitarios y no universitarios, la Universidad Don Bosco se comprometerá mediante un acuerdo con FUNDAPYME, a incluir estos cursos dentro de sus actividades regulares cuando termine la ejecución del programa. Segundo, FUNDAPYME aplicará recursos propios y gestionará aportes de empresas de Soyapango con responsabilidad social para mantener la realización de los concursos de ideas de negocio y la prestación de servicios de apoyo y seguimiento

a los jóvenes emprendedores del municipio. Este compromiso de FUNDAPYME se formalizará en el convenio con el Banco. Tercero, a través de una alianza con el municipio de Soyapango se mantendrá un servicio de registro empresarial simple y eficiente a través del tiempo.

C. Grado de preparación del Programa

- 4.4 El programa se encuentra en un estado avanzado de preparación ya que: (i) todas las acciones del programa fueron discutidas y acordadas con el ejecutor con un buen nivel de detalle (véase el Marco Lógico en Anexo I); (ii) se involucró en el diseño a entidades públicas y privadas y a jóvenes que participarán en el programa; y (iii) el ejecutor tiene avances significativos en el desarrollo de acuerdos de colaboración con otros actores que participaran en la ejecución del programa, tales como la Universidad Don Bosco, el municipio de Soyapango, ASI y AMPES.

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El Programa será ejecutado por FUNDAPYME, que inició sus actividades en 2001 resultado de la asociación entre ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada) y Fundes Internacional.¹³ Es una institución de carácter privado y sin fines de lucro que se especializa en gestión y capacitación para la pequeña y mediana empresa salvadoreña y su misión es promover la creación y el desarrollo sostenible de pequeñas y medianas empresas en El Salvador. Cuenta con un equipo de recursos humanos especializados de 25 personas, de los cuales 18 se dedican a la organización y prestación de servicios de consultoría y formación para pymes, cuatro trabajan en el mercadeo de la institución y sus servicios y los dos restantes llevan adelante un programa de investigación sobre pymes y entorno de negocios en El Salvador. FUNDAPYME, con un presupuesto anual de US\$ 1.200.000, es una organización sostenible que no depende de recursos de donantes para el desarrollo de sus actividades.
- 5.2 FUNDAPYME tiene capacidad para poner en marcha este programa, llevar una adecuada y transparente gestión de los recursos y proyectar sus resultados más allá de la duración del programa mismo. Como miembro de la red Fundes, tiene acceso a una oferta de productos y servicios de desarrollo empresarial para la PYME salvadoreña, de alta calidad y que ha sido probada y validada internacionalmente. Adicionalmente, para la ejecución del proyecto, FUNDAPYME será apoyado por: (i) la Universidad Don Bosco,¹⁴ que tiene experiencia en el diseño e implementación de programas de capacitación; (ii) la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación Salvadoreña de

¹³ ANEP es una institución sin fines de lucro, integrada por 36 asociaciones y cámaras empresariales, creada en 1968, en beneficio del desarrollo económico, social y cultural y el desarrollo y defensa del sistema de libre empresa en El Salvador. FUNDES Internacional es una red internacional con presencia en 10 países de América Latina creada en 1984. Desde su fundación, ha promovido el desarrollo empresarial y la creación y crecimiento de nuevas empresas.

¹⁴ La Universidad Don Bosco, fundada en 1984 es una institución de enseñanza de nivel superior enfocada en los campos educativo, humanístico y técnico profesional, y se especializa en la formación integral de los jóvenes. Se ubica en el municipio de Soyapango, con una clara conciencia de contribuir, desde un nuevo modelo educativo, al desarrollo humano y social de sus habitantes.

Industriales (ASI),¹⁵ que facilitarán la participación de las empresas en el programa de pasantías y en las encuestas para identificar oportunidades de negocios; y (iii) el Municipio de Soyapango que garantiza la coordinación entre las acciones dirigidas a los jóvenes y otras de apoyo del municipio y por otra parte, que puede implementar el proceso de simplificación de trámites de registro, funcionamiento y cierre de las empresas. FUNDAPYME actuará como entidad integradora, además con capacidad de aportar los recursos de contrapartida necesarios, y a su vez adquiriendo mayor capacidad de apoyo a la creación de empresas. Para desarrollar las actividades previstas, FUNDAPYME debe desarrollar acuerdos de colaboración detallados con las entidades mencionadas.

B. Mecanismo de Ejecución

- 5.3 La ejecución del programa se organizará en dos niveles: (i) un Comité Consultivo a crearse, que será la máxima instancia de coordinación; y (ii) una Unidad Ejecutora del Programa (UEP), que será liderada por el Coordinador del Programa y dependerá directamente del Director Ejecutivo de FUNDAPYME. Las funciones y responsabilidades de las distintas instancias e individuos se amplían en el RO.
- 5.4 El Comité Consultivo estará conformado por 7 miembros: un representante de FUNDAPYME, uno de la Universidad Don Bosco, uno de la municipalidad de Soyapango, uno de AMPES, uno de ASI, uno de ANEP y uno de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). El Coordinador de Programa actuará como secretario del Comité Consultivo.
- 5.5 Entre las responsabilidades del Comité Consultivo están las de: (i) facilitar la coordinación de las distintas entidades participantes y la relación con los empresarios; (ii) aportar insumos para la elaboración de la estrategia y metas para el programa; (iii) revisar el plan operativo anual; (iii) supervisar la implementación del programa, y analizar y proponer mejoras para asegurar su avance adecuado; y (iv) revisar los informes que se presentarán periódicamente al BID/FOMIN. La conformación de este Comité Consultivo será una condición previa para el primer desembolso.
- 5.6 La UEP, conformada por un Coordinador de Programa (CP) y un asistente administrativo contable, será responsable entre otras cosas de: (i) preparar y ejecutar los Planes Operativos Anuales (POA), (ii) preparar un plan de remuneración por resultados para los integrantes de la UEP; (iii) coordinar las actividades del programa; (iv) contratar y supervisar bienes y servicios, (v) tramitar la solicitud de desembolsos ante el Banco; (vi) presentar estados de cuenta e informes de Gestión al Comité Consultivo del programa para su envío al Banco; y (vii) hacer el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico. Las funciones específicas se detallan en el RO y en el borrador de términos de referencia. La selección del Coordinador de Programa será una condición previa para el primer desembolso.

¹⁵ AMPES es una organización gremial sin fines de lucro compuesta en su mayoría por microempresarios 60%; pequeños empresarios 30% y medianos empresarios 10%. Sus afiliados se dedican a las siguientes actividades: Comercio: 49%; Industria: 43% y Servicios: 8%. ASI es una organización gremial que participa en el desarrollo sostenible de El Salvador a través del fortalecimiento del sector industrial, fomentando y protegiendo la producción industrial nacional.

C. Período de ejecución y desembolsos

- 5.7 El programa previsto será ejecutado en un período de 48 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un período de 54 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del programa se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente y que permitirá disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas.

D. Contabilidad y auditoría

- 5.8 A FUNDAPYME le corresponderá: **(a)** establecer y mantener un adecuado sistema de control interno financiero-contable, organizado de manera que provea la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes del programa. Los registros del programa deberán ser llevados de manera que: (i) permitan identificar las sumas recibidas de las distintas fuentes; (ii) consignen, de conformidad con el Sistema Contable que incorpora un Manual Administrativo Financiero y de Control Interno, que el Banco haya aprobado, los gastos en el programa tanto con los recursos de la contribución como con los demás fondos que deban aportarse para su total ejecución; (iii) incluyan el detalle necesario para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como la utilización de dichos bienes y servicios; y (iv) demuestren el costo de las actividades en cada componente y los tiempos dedicados por cada consultor de la UEP a las actividades del programa; **(b)** la apertura de cuentas bancarias separadas especiales y de uso exclusivo para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos locales de contrapartida; **(c)** el procesamiento de los pedidos de desembolsos y las respectivas justificaciones de gastos, de acuerdo con los procedimientos normales del Banco; y **(d)** la preparación y presentación al Banco de los estados financieros del programa al final del mismo, auditados por un auditor independiente aceptable para el Banco, y de acuerdo a términos de referencia previamente acordados por el Banco. Los costos de auditoría serán financiados con recursos del FOMIN.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes de seguimiento (semestrales).** FUNDAPYME, a través de la UEP, preparará y presentará ante el Banco informes del progreso del programa en los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los sesenta (60) días del desembolso final. Para el primer informe anual de situación, la UEP elaborará igualmente el plan operativo anual (POA) para el segundo año. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco y abordarán las actividades realizadas y sus resultados y el desempeño financiero. El Banco utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del programa y preparar un Informe de Finalización del programa en los tres meses posteriores al último desembolso.
- 6.2 **Informes de Gestión (trimestrales).** La UEP elaborará los Informes de Gestión Trimestrales que servirán al Comité Consultivo del programa y a la Dirección de FUNDAPYME para hacer un estrecho seguimiento con relación a su avance y ejecución presupuestaria. Este Informe de Gestión deberá contener: los avances en

materia de resultados intermedios y finales previstos en el Plan Operativo Anual; los aspectos de ejecución presupuestaria; los aspectos administrativos; el seguimiento de acuerdos; los principales logros y problemas; y las acciones que se derivan de lo anterior; todo ello correspondiente al período informado. El formato específico de este Informe deberá ser acordado entre la UEP y el Comité Consultivo y lo deseable es que éste cuente con dichos informes con antelación a las reuniones. La existencia del Informe de Gestión facilita el seguimiento y los insumos para informar al Banco.

- 6.3 **Evaluación.** El programa contempla dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor especializado en creación de empresas y promoción del espíritu empresarial, quien será seleccionado y contratado directamente por el Banco. La evaluación analizará el cumplimiento del RO y de los indicadores establecidos en el Marco Lógico. Las evaluaciones se basarán en las siguientes fuentes de información: el estudio de línea de base y sus actualizaciones (ver Componente 3), los informes trimestrales y semestrales y el sistema de información de la UEP.
- 6.4 La primera evaluación se contratará al cumplirse los primeros 24 meses desde el primer desembolso o cuando se desembolse el 50% de los fondos, lo que suceda primero. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del Marco Lógico (ver Anexo I); (ii) el grado de avance en la ejecución del programa de capacitación y en los concursos de ideas de negocios; (iii) un análisis de las necesidades de financiamiento de los emprendedores seleccionados en los concursos y la relevancia de realizar un Programa de Empresariado Social para atender dichas necesidades; y (iv) la capacidad institucional y de gestión del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el programa. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución y evaluación del programa.

CUADRO 2 Indicadores de Desempeño (al final del programa)	
Jóvenes sensibilizados	1,500
Jóvenes capacitados y motivados para emprender	800
Pasantías en empresas privadas	500
Competencias de negocios celebradas	3
Emprendedores apoyados en el proceso de puesta en marcha de sus negocios	200
Porcentaje de clientes satisfechos	70%
Nuevas empresas financiadas con matching grants	60
Nuevos negocios dinámicos ¹⁶ y sostenibles ¹⁷	40
Municipios con el proceso de transferencia de la metodología iniciada	2

¹⁶ Se entiende por dinamismo la capacidad de la empresa para generar puestos de trabajo más allá de la familia y lograr una facturación promedio por empleado al menos equivalente a la del sector en el que opera la nueva empresa.

¹⁷ Se entiende por sostenibilidad la capacidad de las empresas para permanecer en el mercado a mediano plazo.

- 6.5 La segunda evaluación (que será la final) se llevará a cabo a los 46 meses del primer desembolso o cuando se hayan desembolsado el 95% de los recursos del programa, lo que suceda primero, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del programa (ver cuadro 2); (ii) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a los beneficiarios; y (iii) el grado de sostenibilidad del programa de capacitación y los servicios de apoyo y seguimiento de emprendedores una vez finalizada la contribución del FOMIN.

VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 7.1 El programa propuesto busca superar, mediante un enfoque local e integral, muchos de los obstáculos para la creación de nuevos negocios que se encuentran presentes en el municipio de Soyapango. La innovación del presente programa consiste en poner a disposición de los jóvenes de un municipio un menú de servicios (incluyendo capacitación curricular y extracurricular, pasantías, mentoría, asistencia técnica y desarrollo de redes y simplificación de marcos regulatorios), que los ayudará a resolver los problemas específicos de cada una de las fases del proceso emprendedor: (i) el desarrollo de la motivación y las competencias para emprender, (ii) la puesta en marcha de la empresa y (iii) los primeros meses de operación. Así se pretende agregar valor a otras valiosas experiencias de apoyo a la empresarialidad de alcance nacional o regional financiadas por FOMIN que estuvieron enfocadas en alguna de las etapas y aspectos críticos de la creación de nuevos negocios. Se espera que la suma de las lecciones aprendidas en esas experiencias¹⁸ y la innovación que incorpora este programa (enfoque local e integral) contribuyan a la generación de resultados más efectivos en términos de creación de nuevas empresas, empleo y aumento del espíritu empresarial en el municipio de Soyapango.

B. Beneficiarios del Programa

- 7.2 Los beneficiarios directos del programa son 800 jóvenes de ambos sexos residentes del municipio de Soyapango con estudios completos o incompletos al nivel universitario, de educación media técnica o de bachillerato. El programa también beneficiará a profesores y empleados de organizaciones no gubernamentales y del municipio.
- 7.3 Los siguientes criterios mínimos de elegibilidad regularán el acceso de los beneficiarios a cada uno de los servicios ofrecidos por el Componente 1. Para acceder a los cursos universitarios se deberá ser estudiante de los últimos años de las carreras de marketing, contaduría pública, administración de empresas e ingeniería. Para los cursos no universitarios, que tendrán un cupo de 800 plazas, se deberá tener estudios completos o incompletos de bachillerato o de educación media técnica. Tendrán acceso al programa de formación de empresarios aquellos individuos que tengan una trayectoria exitosa, al menos tres años, en el sector

¹⁸ Véase “El BID y la promoción de la Empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas”, Informe de Trabajo, División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo, Marzo de 2003, Washington D.C.

privado salvadoreño y muestren interés para contribuir con su tiempo al programa. Finalmente, serán admitidos a los cursos de capacitación para analistas de crédito los empleados de instituciones financieras que tengan operaciones en Soyapango y manifiesten vocación de trabajo con jóvenes emprendedores.

- 7.4 Para participar en los concursos previstos en el Componente 2 se exigirá que al menos uno de los miembros del equipo que presenta la idea o plan de negocios, haya participado en alguna de las actividades de capacitación financiadas por el programa. Los servicios de apoyo y seguimiento y los matching grants beneficiarán a los ganadores de los concursos. La definición detallada de los criterios de elegibilidad se encuentra en el RO.

C. Riesgos

- 7.5 Los tres principales riesgos que pueden afectar los resultados del presente programa son: i) la falta de motivación en los jóvenes para participar en las actividades del programa; ii) la falta de creatividad y/o capacidad para identificar oportunidades para nuevos negocios con potencial de crecimiento; y iii) la falta de financiamiento para los nuevos negocios. Varios elementos del diseño pretenden dar respuesta a estos posibles problemas. Para el primero se ha previsto una campaña de comunicación dirigida a transmitir a los jóvenes los beneficios asociados a una carrera empresarial y al programa. Para el segundo punto se desarrollará un trabajo conjunto con los empresarios establecidos en El Salvador a fin de definir un listado de posibles áreas de negocio en las cuales los jóvenes podrían iniciar sus empresas. Finalmente, para atender el problema del financiamiento se han previsto dos medidas. La primera consiste en otorgar matching grants de hasta US\$ 3.000 a 60 planes de negocio. La segunda es capacitar a un grupo de funcionarios de las instituciones financieras locales para que aprendan a analizar nuevos proyectos empresariales de jóvenes emprendedores. Asimismo, el apoyo que recibirán los jóvenes en el programa los ayudará a mejorar la calidad de la documentación que requieren las instituciones financieras para otorgar un crédito.

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 La presente operación no presenta riesgos ambientales o sociales específicos. Más bien, podría tener un efecto positivo en el medio ambiente y la aplicación de las leyes nacionales relacionadas con el medio ambiente, aspectos sociales y salud y seguridad laboral, mediante la facilitación brindada por el programa para la formación de nuevas empresas o la formalización de empresas existentes en el país, y por tanto, la exigencia de su cumplimiento con las regulaciones nacionales ambientales y sociales. Asimismo, la capacitación a las empresas en formación incluirá temas de medio ambiente y seguridad laboral. Durante la preparación del programa se considerarán actividades para mitigar eventuales efectos ambientales o sociales mediante actividades específicas de asistencia técnica. Por otro lado, se intentará apoyar ideas de negocio que sean “realizables”, y acordes con la realidad socio-cultural de los jóvenes de Soyapango.

IX. CONDICIONES PREVIAS AL PRIMER DESEMBOLSO

- 9.1 Serán condiciones previas al primer desembolso la presentación a satisfacción del Banco de: (i) el plan operativo anual para el primer año del programa; (ii) la evidencia de la selección del Coordinador de Programa conforme a los procedimientos del Banco; (iii) la conformación del Comité Consultivo; y (iv) la aprobación por parte de FUNDAPYME del Reglamento Operativo. Asimismo, el primer desembolso de recursos para el componente 1 estará condicionado la presentación a satisfacción del Banco de un acuerdo de cooperación firmado entre FUNDAPYME y la Universidad Don Bosco. Este acuerdo, entre otras cosas, deberá establecer el plan de trabajo, los recursos y el mecanismo de coordinación entre la Universidad Don Bosco y FUNDAPYME para la implementación del componente 1.

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
<ul style="list-style-type: none"> Promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento entre los jóvenes del municipio de Soyapango 	<p>Al final de los cuatro años:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incremento en el número de jóvenes que participan como socios o empleados en nuevas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes inicial y final del proyecto Registros de nuevos negocios Registros de empleo 	
PROPÓSITOS			
<ul style="list-style-type: none"> Poner en marcha un sistema de motivación y apoyo a los jóvenes de Soyapango para la creación de empresas, que luego pueda ser transferido a otros municipios. 	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 800 jóvenes capacitados y motivados para emprender 200 emprendedores apoyados en el proceso de puesta en marcha de sus negocios; 40 nuevos negocios creados con el apoyo del programa Red institucional local articulada, con sus instituciones fortalecidas y re-orientadas al área de empresarialidad; 2 municipios con el proceso de transferencia de la metodología iniciada. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes y estadísticas sobre los participantes Informes de gestión trimestral Informes inicial, de mitad de gestión y final del proyecto y comparación con el Informe de línea de base Encuestas elaboradas en el municipio Diarios, revistas, recortes 	<ul style="list-style-type: none"> Una mejora de las habilidades y competencias de las personas, hace que aumenten las probabilidades de que éstas inicien y desarrollen nuevos negocios. Con un esfuerzo activo y coordinado de las instituciones locales se alcanzará la inclusión de los grupos objetivo. Los jóvenes tienen la motivación adecuada para participar en las actividades del programa Existe la capacidad y creatividad para identificar nuevos negocios Existen fuentes de financiamiento para poner en marcha nuevos negocios
COMPONENTES			
1. Habilidades y competencias emprendedoras promovidas	<p>Al término del proyecto se ha logrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> material pedagógico y guías para el 	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo anual del Programa 	<ul style="list-style-type: none"> El material pedagógico es adecuado para fomentar las

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>impulso de la empresarialidad para docentes y alumnos universitarios</p> <ul style="list-style-type: none"> la adaptación del material pedagógico y guías para docentes y alumnos no universitarios 20 docentes entrenados 1500 jóvenes no universitarios sensibilizados 800 jóvenes capacitados 500 pasantías realizadas por jóvenes en empresas privadas 25 empresarios / mentores capacitados 25 analistas de crédito entrenados 	<ul style="list-style-type: none"> Informes y contratos de consultoría Resultados de evaluaciones de cursos y talleres Informes entregados por la universidad Informes trimestrales de gestión, informes semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa 	<p>habilidades y capacidades emprendedoras de los jóvenes de Soyapango</p> <ul style="list-style-type: none"> Los docentes ayudados por el material didáctico y la capacitación serán capaces de implementar de forma exitosa este componente. Existe predisposición por parte de la universidad para ejecutar este componente. Existe predisposición por parte de los empresarios privados para ejecutar este componente. Existe demanda de las instituciones de crédito para capacitarse en temas de empresarialidad
2. Emprendedores seleccionados y apoyados para acceder al mercado	<p>Al término del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 3 ediciones celebradas del Concurso de Planes de Negocio 200 equipos de emprendedores y planes de negocio seleccionados 200 planes de negocios son apoyados con asistencia técnica gratuita por el programa 60 nuevas empresas financiadas con matching grants 40 nuevos negocios creados con el apoyo del programa 250 jóvenes y 40 empresas participan en 2 Salones de Enlaces Empresariales en Soyapango celebrados 	<ul style="list-style-type: none"> Guías de procedimientos y guías administrativas del concurso Plan operativo anual del Programa Informes de seguimiento y documentación de contrataciones y facturas por los servicios de apoyo y seguimiento a los emprendedores Informes y contratos de consultores Informes trimestrales de gestión, informes 	<ul style="list-style-type: none"> El concurso ofrece los incentivos adecuados y realiza una campaña de promoción adecuada para generar interés entre los jóvenes de Soyapango La UE da apoyo efectivo a los jóvenes de las competencias Las encuestas y salones de enlace entre emprendedores y empresarios son efectivas para encontrar oportunidades de negocios. Existen consultores con las

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Un 50% de los planes de negocio seleccionados captura oportunidades de negocio de empresas locales. Programa de Simplificación de Trámites de la Alcaldía de Soyapango en marcha 	<p>semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuesta entre miembros de ASI y AMPES para identificar oportunidades de tercerización Informes, facturas, y contratos para la celebración de los Salones de Enlaces Empresariales Informes de avance sobre el proyecto de reducción de trámites en Soyapango 	<p>capacidades adecuadas para asesorar a los proveedores de servicios de apoyo y seguimiento a los emprendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> Existe predisposición por parte de las instituciones para formar la red de apoyo Existe una demanda por parte de los emprendedores de los servicios de apoyo y seguimiento Los servicios de apoyo y seguimiento tendrán un impacto positivo en promover la empresarialidad en Soyapango, como lo ha tenido en otros países. La simplificación de trámites facilita la creación de nuevos negocios
3. Programa difundido y transferencia iniciada	<p>Al término del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación y difusión aprobada por el CD Página web diseñada y actualizada Al menos 6 eventos de empresarialidad dirigidos a jóvenes han sido cubiertos por los medios de comunicación ha habido un aumento de al menos un X% (a definir en función de la línea de base) de la difusión de temas vinculados a la empresarialidad en los medios locales Ha habido una mejora de un X% (a definir según la línea de base) en las 	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo anual del programa Artículos, y propaganda en radio y televisión Materiales de promoción del programa Informes trimestrales de gestión, informes semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa Resultados de encuestas que midan el grado de difusión de la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> La promoción tiene un impacto positivo Las encuestas miden de forma adecuada la actitud de los encuestados y es representativa de la población objetivo Los medios de comunicación son un medio importante como vehículos de transmisión de información Los modelos e historias de éxito tienen un efecto positivo sobre la población

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	actitudes de la sociedad de Soyapango hacia los nuevos emprendedores <ul style="list-style-type: none"> Se ha obtenido una metodología sistematizada del proyecto Se ha iniciado la transferencia de la metodología a dos municipios 	emprendedora <ul style="list-style-type: none"> Informe inicial de línea de base e informe actualizado 	objetivo <ul style="list-style-type: none"> Los premios son un incentivo adecuado y se utilizan como herramienta de marketing La experiencia de Soyapango y las lecciones aprendidas son replicables en otros municipios
Actividades			
<u>1.1. Programa de capacitación para alumnos universitarios</u> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Contratación de un consultor para el desarrollo de materiales pedagógicos 1.1.2. Contratación de un formador para la capacitación de los docentes 1.1.3. Dictado de 5 cursos de 50 horas con 3 repeticiones <u>1.2. Programa de capacitación jóvenes no universitarios</u> <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Realización de 3 talleres de sensibilización y selección de jóvenes 1.2.1. Contratación de un consultor para la adaptación de materiales pedagógicos desarrollados en el 1.1.1 1.2.2. Formación de docentes con el formador del 1.1.2 1.2.3. Dictado de 4 módulos de 20 horas cada uno con 15 repeticiones <u>1.3. Desarrollo e implementación de programa de pasantías</u> <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. Contratación de un consultor para el diseño del programa de pasantías 1.3.2. Celebración de dos talleres para 	<ul style="list-style-type: none"> Ver presupuesto detallado 	<ul style="list-style-type: none"> Plan operativo anual del Programa Presupuestos aprobados de FUNDAPYME Informes y contratos de consultoría Resultados de evaluaciones de cursos y talleres Informes entregados por la universidad Informes trimestrales de gestión, informes semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa Guías de procedimientos y guías administrativas del concurso 	

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>sensibilizar y seleccionar a los empresarios</p> <p>1.3.3. Contratación de un consultor junior para el monitoreo del programa</p> <p><u>1.4. Formación de facilitadores para la empresarialidad</u></p> <p>1.4.1. Contratación de consultoría para la formación de empresarios/mentores</p> <p>1.4.2. Contratación de consultoría para la formación de funcionarios de ONGs y entidades financieras</p>			
<p><u>2.1. Competencias de ideas de negocios</u></p> <p>2.1.1. Contratación de un consultor para el diseño de la competencia</p> <p>2.1.2. Promoción del concurso en medios locales</p> <p>2.1.3. Realización de entrevistas para la selección de candidatos</p> <p>2.1.4. Apoyo a la formulación de planes de negocios</p> <p>2.1.5. Evaluación y selección de los mejores planes</p> <p><u>2.2. Creación de unidad de vinculación y seguimiento</u></p> <p>2.2.1. Contratación de un consultor para el diseño de procedimientos y perfiles de recursos humanos para la unidad</p> <p>2.2.2. Selección de 5 vinculadores</p> <p>2.2.3. Contratación de un consultor para la capacitación de vinculadores</p> <p>2.2.4. Apertura de la oficina</p> <p>2.2.4.1 Selección y alquiler de oficina</p> <p>2.2.4.2 Equipamiento de la oficina</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver presupuesto detallado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual del Programa • Estados financieros de FUNDAPYME • Presupuestos aprobados de FUNDAPYME • Informes de seguimiento y documentación de contrataciones y facturas por los servicios de apoyo y seguimiento a los emprendedores • Informes y contratos de consultores • Informes trimestrales de gestión, informes semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa • Encuesta entre miembros de ASI y AMPES para identificar oportunidades de tercerización 	

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><u>2.3. Apoyo a jóvenes emprendedores para la implementación de planes de negocios</u></p> <p>2.3.1. Prestación de servicios de vinculación de los emprendedores con proveedores de insumos, y de servicios financieros y no financieros por 5 vinculadores</p> <p>2.3.2. Prestación de servicios de vinculación con oportunidades de negocio</p> <p>2.3.2.1. Contratación de consultoría para realizar una encuesta entre miembros de ASI y AMPES para identificar oportunidades de tercerización con apoyo de los vinculadores</p> <p>2.3.2.2. Organización y celebración de los eventos “Salones de Enlaces Empresariales”</p> <p>2.3.4. Seguimiento de compromisos (visitas de terreno, llamadas, atención en oficina)</p> <p><u>2.4. Diseño de matching grants para planes de negocios.</u></p> <p>2.4.1 Evaluación de candidatos</p> <p>2.4.2. Selección de candidatos</p> <p>2.4.3. Financiación</p> <p><u>2.5. Simplificación de trámites para el registro de empresas en Soyapango</u></p> <p>2.5.1. Contratación de un consultor para el proceso de simplificación de tramites y para entrenar a los empleados de la municipalidad.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Informes de avance sobre el proyecto de reducción de trámites en Soyapango 	
<p><u>3.1. Estrategia de comunicación y difusión sobre empresarialidad</u></p> <p>3.1.1 Contratación de un consultor para el diseño de la estrategia de comunicación</p> <p>3.1.2. Implementación de la estrategia de comunicación</p> <p>3.1.2.1. Diseño e impresión de materiales y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ver presupuesto detallado 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan operativo anual del programa • Artículos, y propaganda en radio y televisión • Materiales de promoción del programa 	

MARCO LÓGICO
TC-0304027-ES FOMENTO DE LA EMPRESARIALIDAD EN SOYAPANGO, EL SALVADOR

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>de página WEB para la promoción del programa</p> <p>3.1.2.2. Contratación de un consultor para la implementación, relación con medios, etc.</p> <p>3.1.3. Contratación de un consultor para la elaboración y difusión de las lecciones aprendidas del proyecto</p> <p>3.1.4. Viajes internacionales para la participación en eventos de empresarialidad</p> <p><u>3.2. Identificación de 2 municipios a los que se puede transferir la experiencia / difusión sobre empresarialidad</u></p> <p>3.2.1 Visitas a municipios para entrevistar a actores clave</p> <p>3.2.2 Negociación de contrapartida para la transferencia</p> <p><u>3.3. Contratación de un consultor para el estudio de línea de base de los indicadores del programa y el estudio de actualización</u></p>		<ul style="list-style-type: none"> • Informes trimestrales de gestión, informes semestrales de seguimiento y evaluaciones intermedia y final del programa • Resultados de encuestas que midan el grado de difusión de la cultura emprendedora • Informe inicial de línea de base e informe actualizado 	

Anexo II: Otras iniciativas FOMIN relacionadas al tema empresarialidad en El Salvador

A. Proyectos del FOMIN similares o relacionados				
Nombre	Descripción/ Objetivos	Fecha de aprobación (Comité Donantes)	(%) Desembolso a 16 Sept, 2003	Justificación del estado actual del proyecto
ATN/MH-6720-RG	Desarrollo regional de emprendedores mypes, con metodología EMPRETEC en su componente de El Salvador, FUNDEMAS, \$900,000	Diciembre 1999	54%	Las actividades se han programado para finalizar a más tardar el cuarto trimestre de 2004. El ejecutor tiene pendiente de justificar el fondo rotatorio, una vez superado este problema, se incrementará el % desembolsado.
B. Proyectos similares o relacionados del Banco				
Nombre	Descripción/ Objetivos	Fecha de aprobación (Comité Donantes)	(%) Desembolso a 16 Sept, 2003	Justificación del estado actual del proyecto
1067/OC-ES	Programa de desarrollo local en su objetivo de mejorar las capacidades de los actores locales en procesos participativos de desarrollo local, las condiciones de vida y las oportunidades de desarrollo de la población que vive en situación de pobreza	Diciembre 1997	99%	El proyecto avanza según lo previsto y se finalizara satisfactoriamente.
El Programa País Joven de la Secretaría Nacional de la Familia de Inserción Productiva de Jóvenes, que con el apoyo del Banco (ATN/SF-7190-ES) ofrece capacitación en técnicas gerenciales y empresariales dirigida a la inserción de los jóvenes en el mercado de trabajo.				

Anexo II: Otras iniciativas FOMIN relacionadas al tema empresarialidad en El Salvador

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios				
Nombre	Descripción/ Objetivos	Fecha de aprobación (Comité Donantes)	(%) Desembolso a 16 Sept, 2003	Justificación del estado actual del proyecto
ATN/ME-4708-ES	Programa de apoyo al desarrollo productivo y competitividad de la pequeña empresa; Asociación Nacional de le Empresa Privada (ANEP); US\$ 2.070.000	Febrero 1995	100%	El proyecto finalizó con desempeño satisfactorio
ATN/ME-6282-ES	Nuevas microempresas de frutas y hortalizas orgánicas; Microempresas rurales; Sociedad cooperativa de productores y exportadores de El Salvador de RL (PROECSAL); cooperative league of the USA of El Salvador; \$600,000 (capital) 1,300,000	Enero 1999	100%	El proyecto finalizó con desempeño muy satisfactorio
ATN/MH-7007-ES	Promoción de procesos de producción limpia para pymes; ASI; \$749,000	Junio 2000	22%	Las actividades por parte de la unidad ejecutora se han desarrollado en forma lenta, debido a problemas de coordinación interna entre ASI/CNPML(Centro Nacional de Producción Más Limpia). Lo anterior originó lentitud en las contrataciones de los consultores que apoyan el programa. El Banco se encuentra al presente evaluando alternativas para seleccionar la nueva agencia ejecutora, dado que ASI ha solicitado su retiro, por no tener disponibilidad en el aporte de la contrapartida local.

Anexo II: Otras iniciativas FOMIN relacionadas al tema empresarialidad en El Salvador

Nombre	Descripción/ Objetivos	Fecha de aprobación (Comité Donantes)	(%) Desembolso a 16 Sept, 2003	Justificación del estado actual del proyecto
ATN/MH-7082-ES	Fortalecimiento de la gestión de calidad y seguridad alimenticia para pyme; Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; \$735,000	Agosto 2000	13%	Desde la contratación de la Coordinadora (jun/2002) y de los asistentes técnico y administrativo, la Unidad de Ejecución ha estado funcionando satisfactoriamente. No obstante, existe un atraso debido al tiempo que tomó la realización del concurso internacional para contratar la firma para la implantación y a la falta de disponibilidad de la contrapartida en efectivo. En octubre/2003, el Gobierno notificó a CONACYT la aprobación de presupuesto correspondiente. Posiblemente el plazo de ejecución deberá extenderse para completar las implantaciones en las empresas.
ATN/MT-6952-ES	Implementación de un marco institucional y de política para promover la formalización y operación de las mypes. CONAMYPE \$850,000	Abril 2000	42%	El programa se desarrolla satisfactoriamente. Al presente, se encuentra en ejecución la implantación del sistema de monitoreo de políticas y evaluación de impacto en las pymes, y otras actividades relativas a la simplificación administrativa y de transferencia de mejores prácticas. Una vez procesadas las justificaciones se incrementará el % de desembolsos.

Anexo II: Otras iniciativas FOMIN relacionadas al tema empresarialidad en El Salvador

Nombre	Descripción/ Objetivos	Fecha de aprobación (Comité Donantes)	(%) Desembolso a 16 Sept, 2003	Justificación del estado actual del proyecto
ATN/MT-6986-ES	Incorporación de las pequeñas empresas como proveedoras de bienes y servicios de las municipalidades FISDL \$1,300,000	Mayo 2000	20%	El ejecutor cuenta con un equipo de profesionales que están trabajando en este programa. Sin embargo a casi dos años de la fecha de elegibilidad para recibir desembolsos el ejecutor no ha contratado al personal técnico que está contemplado en el presupuesto acordado con el Banco. El ejecutor ha solicitado la inclusión de nuevos servicios municipales que podrían ser tercerizados con el Programa, para lo cual, se ha presentado un Plan de Acción, que además incluye la operativización de los fondos FOCAT y FOCAM. El Plan se encuentra en discusión con el Banco.
ATN/ME-6947	Línea de Actividad para Institución Microfinanciera; Microempresa; FUNDASALVA/PROFIM; US\$310,000	Diciembre 2001	42%	Ejecución del proyecto satisfactoria aunque existe demoras en la contrapartida. . Por la mayor intensidad de ejecución que se constata, la clasificación de supuestos es alta.
ATN/ME-6984-ES	Fundación para la Educación Integral de El Salvador (FEDISAL); \$870,000	Enero 2001	30%	Se desenvuelve satisfactoriamente. El ejecutor FEDISAL-BONOMYPE tiene capacidad de ejecución y conoce el sector de capacitación y de microempresarios en el oriente del país. Para octubre de 2003, se están ejecutando alrededor de 2000 bonos mensuales y se encuentran registrados unos 40 proveedores de capacitación, la mitad de los cuales pertenece a la zona oriental del país.
ATN. N.A	Fortalecimiento Institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMC; US\$300,000	Agosto 2003	0%	
ATN. N.A	Fortalecimiento institucional de Integral SA de Capital Variable< 300,000	Agosto 2003	0%	