Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2017 - JUNIO 2017

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Acción Impulso: Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile

Nro. Proyecto: CH-M1063 - Proyecto No.: ATN/ME-14699-CH

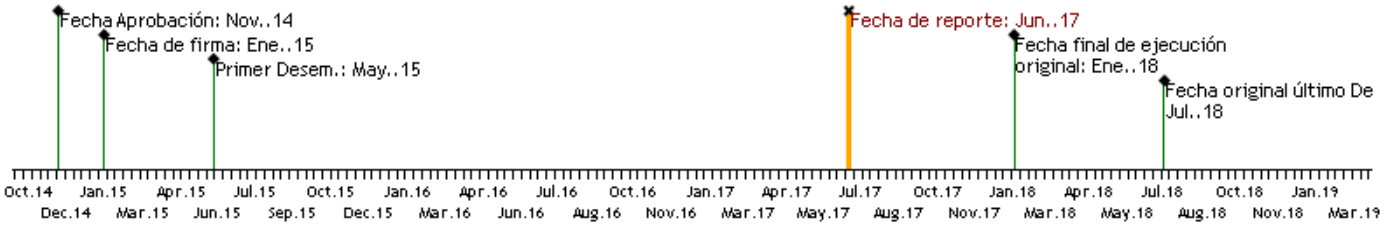
Propósito: Generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de elearning con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo

País Administrador	País Beneficiario
CHILE	CHILE

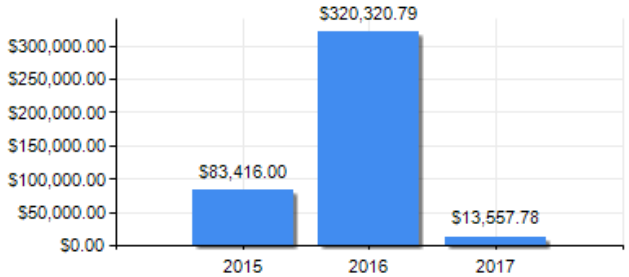
Agencia Ejecutora: ACCION EMPRENDEDORA

Líder equipo de diseño: MARITZA VELA
Líder equipo de supervisión: CAROLINA CARRASCO

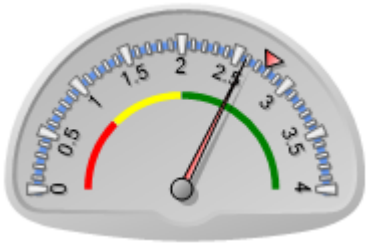
CICLO DEL PROYECTO



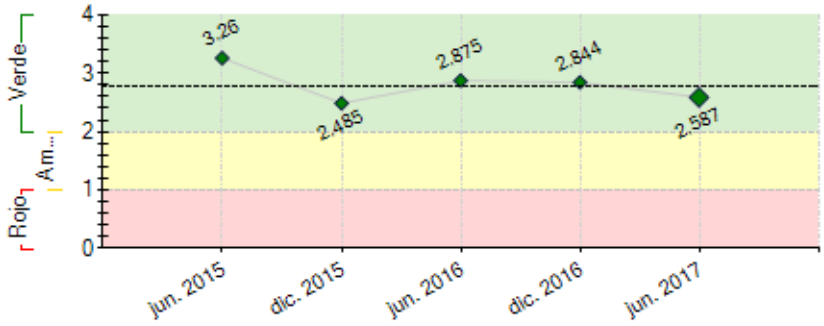
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.587
Promedio FOMIN: 2.773

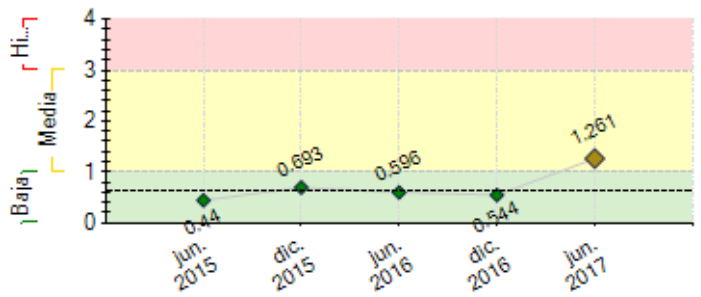


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.624

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A la fecha se han cumplido todos los milestones del proyecto. Respecto a indicadores de propósito, cabe señalar que estamos trabajando en conjunto con YBI sobre la confiabilidad de estos debido a que hemos reportado diferencias y errores en los reportes de impacto y resultados. A la fecha podemos señalar, desde lo reportado en OMS: **55 nuevos empleos creados por jóvenes, 57 jóvenes que han aumentado un 40% sus ventas y 160 negocios formalizados.** Respecto de los **componentes,** la plataforma ya esta en uso para e-learning, se consolida el programa de mentoría, llevamos todo el registro de nuestras actividades por OMS, teniendo complejidades solo en los reportes de impacto y resultados, tanto por errores del mismo como también la poca cultura de respuesta, una vez terminados los servicios, de parte de los jóvenes. Respecto de la ejecución de servicios, tenemos **metas ya cumplidas** en: sensibilización, formación presencial y SemiP y consultorías presenciales. Sobre retrasos y dificultades destacamos: el perfil con el cual hemos trabajádo, ya que hasta junio sólo invitábamos a jóvenes entre 18 y 29 años, siendo complejo contar con una cantidad suficiente de interesados. Fallas en la plataforma para e-consulting/e-mentoring. Atraso en el avance de mentoría, tanto por sus altas metas como por la inestabilidad del equipo y las fallas en la plataforma.El riesgo más importante identificado es quedarnos sin tiempo para el alcance de las metas, igualmente estamos medianamente optimistas.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Los logros más importantes del semestre son el cumplimiento de las metas para consultorías y formación en su modalidad presencial, además del avance en los indicadores de propósito detallados en el apartado anterior. Respecto de retrasos y dificultades, se mantienen los ya mencionados, sin embargo en este espacio podemos dar cuenta de las acciones para mitigarlos. Primero, contamos ya con un área de voluntariado que da soporte a los diferentes servicios, de manera de comenzar a crecer y consolidar las modalidades online y semipresencial. En segundo lugar, la ampliación del rango etario nos esta permitiendo atraer mayor cantidad de público objetivo. Tercero, el nuevo servicio de "Incubación Joven" que articula todos nuestros servicios, pudiendo disminuir la deserción y aumentando la posibilidad de obtener mejores números en los indicadores de resultado y propósito. Respecto de los problemas en el OMS, estamos buscando alternativas para poder fomentar y mejorar las respuestas de los emprendedores, así como también contar con reportes confiables que den cuenta del trabajo realizado. El foco del equipo para este semestre estará dado por las 100 historias que contar, donde 100 jóvenes provenientes de la incubación joven se consolidan y dan muestra del impacto de nuestro trabajo articulado. A partir de ello y con la solicitud de prórroga en la ejecución del proyecto, confiamos en crecer de manera sustancial en los números de mentorías y consultorías OL y SP, retrasados a la fecha

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: Generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de elearning con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo	R.1	Numero de negocios creados o fortalecidos por jóvenes vulnerables.	0	63	684		1370	271	
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Jun. 2017	
	R.2	Número de jóvenes que incrementa sus habilidades técnicas. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	63	693		1750	655	
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Jun. 2017	
	R.3	Número de jóvenes que incrementa sus habilidades personales. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	54	543		1350	535	
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Jun. 2017	
	R.4	Número de jóvenes quienes recibieron acceso a financiamiento (Desagregar por sexo y ubicación)	0	30	200		400	114	
				Ene. 2016	Ene. 2017		Ene. 2018	Jun. 2017	
Componente 1: Desarrollo de Plataforma de Formación online **Peso:** 19% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Plataforma lista para uso	0				1	1	Finalizado
							Jun. 2017	Jun. 2016	
Componente 2: Fortalecimiento de Capacidades **Peso:** 6% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Metodología de focalización y selección de jóvenes vulnerables utilizada por el CID adaptada a contexto Chileno	0				1	1	Finalizado
							Nov. 2015	Nov. 2015	
	C2.I2	programa de mentoría a través de la metodología de YBI implementado	0				1	1	Finalizado
							Jun. 2016	Dic. 2015	
	C2.I3	Desarrollo e implementación de un modelo de acceso a financiamiento en # ciudades de chile	0				8	1	Atrasado
							Jul. 2016	Jun. 2017	
	C2.I4	Desarrollo de un modelo de Monitoreo Evaluación y	0				100	100	Finalizado

		Aprendizaje basado en OMS de YBI					Abr. 2015	Sep. 2016	
Componente 3: Desarrollo de Capacidades Emprendedoras **Peso:** 67% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C3.I1**	Número de jóvenes emprendedores que participaron de las actividades de sensibilización (Desagregar por sexo y ubicación)	0	700	3600		7760	6129	En curso
				Mar. 2015	Ene. 2016		Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I2	Número de jóvenes quienes se graduaron del proceso de formación on-line. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	350			1000	342	Atrasado
				Jun. 2016			Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I3	Número de jóvenes quienes se graduaron del proceso de formación presencial (Desagregar por sexo y ubicación)	0	90	320		700	766	Finalizado
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I4	Número de jóvenes quienes se graduaron del proceso de formación semi-presencial. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	320			800	1042	Finalizado
				Jun. 2016			Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I5	Número de jóvenes quienes recibieron consultorías online (Desagregar por sexo y ubicación)	0	105			300	39	En curso
				Ago. 2017			Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I6	Número de jóvenes quienes recibieron consultoría presencial. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	45	115		350	578	Finalizado
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I7	Número de jóvenes quienes recibieron consultoría semi-presencial. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	320			800	28	Atrasado
				Jun. 2017			Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I8	Número de jóvenes quienes recibieron mentoría presencial completa. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	27	96		210	20	Atrasado
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I9	Número de jóvenes quienes recibieron mentoría online completa. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	105			300	0	Atrasado
				Ago. 2016			Ene. 2018	Dic. 2016	
	C3.I10	Número de jóvenes quienes recibieron mentoría semi-online completa. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	64			160	12	En curso
				Jul. 2017			Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I11	Número de jóvenes quienes reciben soporte de comercialización. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	38	410		822	253	En curso
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Jun. 2017	
	C3.I12	Número de jóvenes quienes entraron en el proceso de incubación. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	20	50		92	44	En curso
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Jun. 2017	
Componente 4: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica **Peso:** 8% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C4.I1**	Eventos cierre año con premiación emprendedores del año	0	1	2		3	1	Atrasado
				May. 2016	May. 2017		Dic. 2017	Jun. 2016	
	C4.I2	Instituciones que participan en los eventos anuales (3) con autoridades gubernamentales, empresas privadas e instituciones de la sociedad civil	0				40	21	Atrasado
							Dic. 2017	Sep. 2016	
	C4.I3	Instituciones que acceden al estudio de caso elaborado por el proyecto.	0				60		
							Dic. 2017		
	C4.I4	Instituciones que acceden a la infografía del proyecto	0				100		
							Dic. 2017		

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	Condiciones previas	1	Jul. 2015	1	Jul. 2015	Logrado
H1	Equipo Core de proyecto contratado	1	Jul. 2015	100	Jul. 2015	Logrado
H2	Emprendedores graduados bajo el formato presencial	150	Ene. 2016	157	Dic. 2015	Logrado
H3	Plataforma de e-learning online y funcionando	1	Jul. 2016	1	Jun. 2016	Logrado
H4	Jóvenes graduados de cursos de emprendimiento bajo el formato online o semi-presencial	600	Ene. 2017	1181	Dic. 2016	Logrado
H5	Plataforma Banaccion operativa	1	Dic. 2017			
H6	Jovenes participantes con negocios consolidados (Negocio consolidado para efectos del Programa de Emprendimiento Juvenil, consiste en jóvenes que declaran estar dedicados como actividad principal a su emprendimiento, con proyecciones de crecimiento, formalización - en caso de no estarlo - y ventas estables o en crecimiento en los últimos 6 meses. Respecto del medio de verificación, si bien estos jóvenes están y estarán registrados en OMS, no existe hoy una manera de individualizar a estas 100 historias en dicha plataforma. Por lo tanto, los identificamos mediante un listado en planilla, además de un perfil escrito de cada uno de ellos con sus respectivas historias y testimonios)	60	Ene. 2018			
H7	Reporte de Monitoreo indicadores del proyecto con información OMS	1	Ene. 2018			
H8	Consultoria centralización de aprendizajes contratada	1	Ene. 2018			
H9	Jovenes participantes con negocios consolidados	80	Mar. 2018			
H10	Proyectos publicados en BanaccionProyectos publicados en Banaccion	30	Mar. 2018			
H11	Jovenes participantes con negocios consolidados	100	Jun. 2018			
H12	Proyectos publicados en Banaccion	60	Jun. 2018			
H13	Proyectos publicados en Banaccion	100	Sep. 2018			
H14	Publicación 100 historias	1	Sep. 2018			
H15	Documento centralización de aprendizajes publicado	1	Sep. 2018			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Falta de un sistema de seguimiento y evaluación

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Integración de la Plataforma de Formación Online con el Sistema de Monitoreo y Seguimiento que cuenta la ONG - SalesForce.	Media	La estructuras de los datos se diseñaron de la misma forma para simplificar la integración. Se esta trabajando en conjunto con el proveedor para buscar la manera de vinculación o si Accion Emprendedora se independiza y toma el 100% del control del Sistema de Monitoreo.	Project Coordinator
2. Inestabilidad y deserción de los jóvenes emprendedores con sus propios emprendmientos.	Media	- Gestión de la ampliación del rango etario de 29 a 35 años de edad. - Articulación de nuestros servicios dando origen al nuevo servicio de Incubación Joven. - Seguimiento mayor a los jóvenes del programa de mentoría e incubación, ya que son estos los que se están dedicando al	Project Coordinator

		menos en un 50% a sus emprendimientos, por lo tanto tienen mayores probabilidades de alcanzar resultados e impactos.	
3. Implementación de modelo de acceso a financiamiento a financiamiento para jóvenes emprendedores	Media	Respecto del financiamiento, en la evaluación intermedia hecha recientemente por Enclude se señala que llama la atención el poco acceso que tienen los jóvenes a pesar de “la gran cantidad de semillas” que existen en el ecosistema. Esto es un error conforme nos dice la experiencia obtenida ya que los jóvenes con los que trabajamos no son de un perfil atractivo ni para la mayoría de los fondos de CORFO que patrocinamos como incubadora y menos para inversionistas o bancos que puedan otorgar créditos. A partir de lo anterior es que se decide no gastar recursos en generar un "modelo" de financiamiento que podría quedar en el papel, sino que invertir en el desarrollo de una plataforma de acceso a fondos y créditos que permita recopilar, facilitar y fomentar el acceso a financiamiento tanto para jóvenes emprendedores como para el resto de los denominados "emprendedores vulnerables"	Project Coordinator
4. Sistema de Seguimiento de los Emprendedores que realizan las acciones tanto presenciales como dentro de la Plataforma, tanto por la misma como por el sistema de monitoreo para la recolección de información en fin de generar informes de calidad.	Baja	Potenciar la rapidez para la integración de la plataforma al OMS y dentro de este mejorar los paneles de reportes en cuanto al estado de los mismos y la información recolectada versus la pendiente de completar. Estamos buscando alternativas que nos permitan complementar OMS para poder dar cuenta del impacto y resultados del proyecto. Se está trabajando de manera cercana con el equipo a cargo de YBI reportando los errores y problemas detectados por nuestro especialista. Se contrató a una administrativa de seguimiento para potenciar la recolección de información proveniente de los emprendedores que ya accedieron a nuestrso servicios (Respuestas a encuestas de satisfacción y evaluación a los 6 y 12 meses)	Project Coordinator
5. Baja en la calidad de las relaciones de mentoría producto de las altas metas comprometidas	Baja	- Nos propusimos como equipo tener "100 historias que contar" para el PSR n°6, de manera de dar cuenta del impacto de un trabajo articulado y de calidad con los jóvenes emprendedores provenientes del servicio de mentoría. Si bien estamos bastante lejos de las 500 mentorías completadas a octubre del presente año (milestone), estamos confiados que un trabajo de calidad dará pie al crecimiento y expansión del servicio. Con ello esperamos generar mayor interés de mentores voluntarios y potenciales nuevos recursos para poder seguir consolidando y expandiendo el servicio.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 7 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

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] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN	
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Actualmente la matriz de financiamiento de Acción Emprendedora esta presentando cambios, considerando que el aporte de ingresos provenientes de servicios prestados al sector privado, debe incrementarse considerablemente. En este sentido, la matriz de financiamiento será la siguiente:
A) Aportes Privados. Esperamos que represente app. 65%. Hoy es cercano a 40%. B) Aportes del sector público: Esperamos que represente app 9%. Hoy es cercano a 50%.
C) Aportes en entidades de la sociedad civil: Esperamos que represente un 9% de los ingresos. Hoy representa un 3%. D) Capacitación vía OTEC. Esperamos represente un 17% de los ingresos. Hoy es un 5%. La nueva estrategia considera crecer en la línea de servicios provistos a privados, considerando un crecimiento de un 5% anual sostenido; decrecer nuestra exposición a proyectos públicos en un rango del 10%, y crecer en aportes de Municipalidades, Fundaciones y OTEC, en un rango del orden del 10% anual.
Uno de los hitos más importantes del semestre y, en el marco de la celebración de nuestros 15 años, fue la cena celebrada el martes 25 de Julio, con el objetivo de acercarnos y mostrar nuestro trabajo a clientes actuales y potenciales.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. El servicio/programa de mentoría ha sido uno de los más valorados por los jóvenes emprendedores, reportando impacto real desde la primera generación. Sin embargo las metas que nos pusimos y el personal inicial para su cumplimiento es claramente insuficiente para su consecución. Como resultado, al tener el foco en la cantidad y no en la calidad, tuvimos una alta tasa de deserción que esperamos revertir en los siguientes 2 semestres de proyecto. No solo con más personas en el equipo con dedicación a mentoría, sino también con la correcta articulación	Implementation	Mejias, Luis

con el resto de los servicios.		
2. Uno de los riesgos más importantes es no contar con el seguimiento adecuado para que los jóvenes emprendedores den cuenta de sus resultados e impacto de forma voluntaria respondiendo las evaluaciones posteriores a la ejecución de sus servicios. Ante esto, no pudimos confiar en los recordatorios automáticos enviados a los mails de los emprendedores sino que debimos contratar a una persona para que, vía mails y de manera telefónica, insistiera a las y los emprendedores en la importancia para el proyecto de sus respuestas a las evaluaciones.	Risk	Mejias, Luis
3. La alta rotación del equipo dificultó el seguimiento a la implementación completa de la Plataforma. Los cambios de personas claves asociadas a la plataforma, sumado a errores cometidos por el proveedor de la misma, nos han hecho buscar otras alternativas de proveedores e implementar los servicios de e-consulting + e-mentoring con medios alternativos. Lo anterior no es únicamente responsabilidad del proveedor sino que también de una complicada gestión nuestra debido a la rotación del personal clave.	Implementation	Mejias, Luis
4. La articulación de nuestros servicios y el seguimiento/acompañamiento sostenido de los jóvenes emprendedores puede disminuir la deserción e inestabilidad de los mismos con respecto a sus emprendimientos. Hemos evidenciado que el apoyo de su círculo cercano es tan bajo, que el apoyo prestado tanto por nuestro equipo como por los voluntarios es un factor importante en la mantención y alza de sus emprendimientos.	Implementation	Mejias, Luis