Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2017 - DICIEMBRE 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

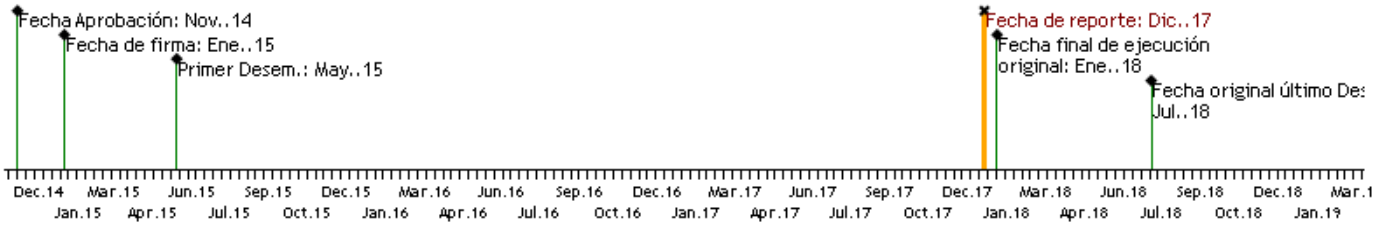
Propósito: Generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de elearning con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo

País Administrador	País Beneficiario
CHILE	CHILE

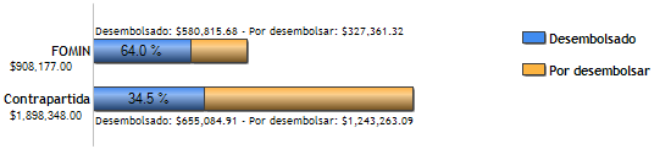
Agencia Ejecutora: ACCION EMPRENDEDORA

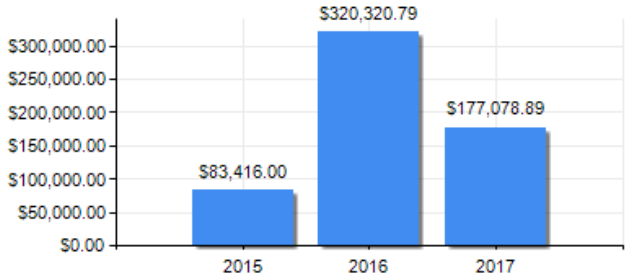
Líder equipo de diseño: MARITZA VELA
Líder equipo de supervisión: CAROLINA CARRASCO

CICLO DEL PROYECTO

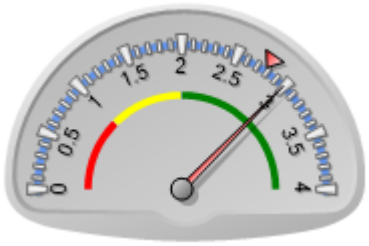


RECURSOS

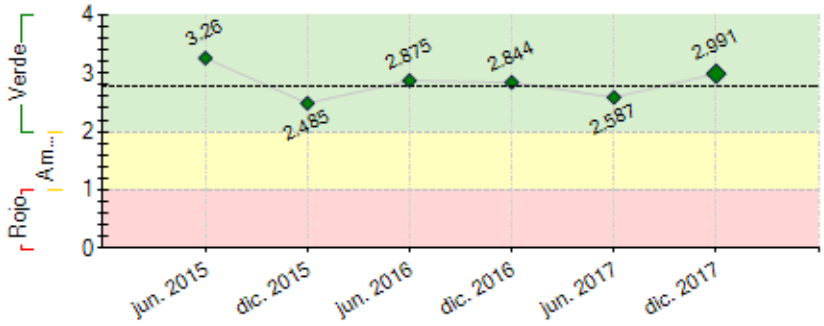




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.991
Promedio FOMIN: 2.778

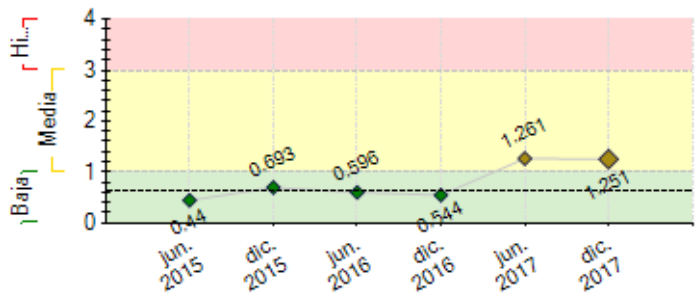


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	
Adquisiciones:	
Capacidad Técnica:	



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.627

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Respecto indicadores de propósito: 164 nuevos empleos creados por jóvenes, 77 jóvenes que han aumentado un 40% sus ventas y 337 negocios formalizados.Lo anterior con una considerable mejora en la reportabilidad de nuestro sistema a partir del apoyo de YBI para revisarlo y mejorarlo completamente durante los últmos meses. A la fecha solo no hemos cumplido el milestone de 500 mentorías.

Principales dificultades: las altas tasas de deserción del perfil y la poca participación respecto de las metas propuestas del mismo, el cierre de 3 de nuestros Centros, problemas de reportabilidad, alta rotación del equipo, siendo este último el principal riesgo que resta a 6 meses de terminar la ejecución del proyecto.

Somos moderadamente optimistas respecto del cumplimiento de metas, las cuales ya se han cumplido para algunos de nuestros componentes y, en aquellos casos donde, a partir del conocimiento acabado de nuestro trabajo en el proyecto, pudimos justificar lo inalcanzables y poco coherentes en el caso de mentoría; propusimos enfocarnos más en la calidad que en la cantidad de jóvenes apoyados por lo que las llevamos a tener "100 historias que contar", con las cuales somos más optimistas al respecto.

En cuanto a los esfuerzos finales, se destacan la mejora en el proceso y una correcta rendición y auditoría final, el trabajo con MideUC para la centralización de aprendizajes del proyecto y el soporte a los jóvenes emprendedores con posibilidades de consolidar su negocio.

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 principales logros del semestre tienen relación indirecta con el trabajo con jóvenes pero son clave para el soporte del equipo, el conocimiento del proyecto y la realización de un mejor trabajo: la mejora considerable en nuestro sistema de reportabilidad y tasa de respuesta de los jovenes además de la posibilidad de poder enfocarnos en un trabajo de calidad más que en la cantidad a partir del foco en 100 historias. También destacamos la consolidación del área de voluntariado impactando en el avance en nuestra ejecución de servicios online y el avance en el desarrollo de plataformas complementarias a la actual.

Las áreas con dificultades siguen siendo la mentoría y los resultados esperados en cuanto a impacto en negocios consolidados, puesto que al apuntar a una oferta masiva, la mayoría de los jóvenes que pasan por nuestros servicios no necesariamente son emprendedores a tiempo completo. Nuestros servicios de formación online, donde ya han pasado más de 2000 jóvenes, la mayoría de ellos solo tiene una idea de negocio. El foco en las 100 historias es una manera de resolver lo anterior, ya que luego de casi tres años de proyecto y a pesar de la alta rotación en el equipo, hemos sido capaces de demostrar conocimiento del perfil y poder llevar el proyecto desde un impacto masivo esperado a un mayor foco en la calidad.

El próximo semestre y final, el foco estará en el trabajo con jóvenes con negocios andando (100 al menos) y el trabajo en la Centralización de Aprendizajes.

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	R.1	Numero de negocios creados o fortalecidos por jóvenes vulnerables.	0	63	684		1370	202	
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Dic. 2017	
	R.2	Número de jóvenes que incrementa sus habilidades técnicas. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	63	693		1750	790	
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Dic. 2017	

elearning con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo	R.3	Número de jóvenes que incrementa sus habilidades personales. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	54	543		1350	627	
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Dic. 2017	
	R.4	Número de jóvenes quienes recibieron acceso a financiamiento (Desagregar por sexo y ubicación)	0	30	200		400	256	
				Ene. 2016	Ene. 2017		Ene. 2018	Dic. 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
							Jun. 2018	Jun. 2017	
	C2.I4	Desarrollo de un modelo de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje basado en OMS de YBI	0				100	100	Finalizado
							Abr. 2015	Sep. 2016	

Componente 3: Desarrollo de Capacidades Emprendedoras **Peso:** 67% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de jóvenes emprendedores que participaron de las actividades de sensibilización (Desagregar por sexo y ubicación)	0	700	3600		7760	6906	En curso
				Mar. 2015	Ene. 2016		Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I2	Número de jóvenes quienes se graduaron del proceso de formación on-line. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	350			1000	965	En curso
				Jun. 2016			Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I3	Número de jóvenes quienes se graduaron del proceso de formación presencial (Desagregar por sexo y ubicación)	0	90	320		700	1089	Finalizado
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Dic. 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	Dic. 2017	
	C3.I5	Número de jóvenes quienes recibieron consultorías online (Desagregar por sexo y ubicación)	0	105			300	174	En curso
				Ago. 2017			Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I6	Número de jóvenes quienes recibieron consultoría presencial. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	45	115		350	632	Finalizado
				Nov. 2015	Jun. 2016		Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I7	Número de jóvenes quienes recibieron consultoría semi-presencial. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	320			800	65	Atrasado
				Jun. 2017			Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I8	Número de jóvenes quienes recibieron mentoría presencial completa. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	27	96		210	29	Atrasado
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Dic. 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	Atrasado
				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	477	En curso
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I12	Número de jóvenes quienes entraron en el proceso de incubación. (Desagregar por sexo y ubicación)	0	20	50		92	49	Atrasado
				Dic. 2016	Jul. 2017		Ene. 2018	Dic. 2017	
	C3.I13	Numero de Jovenes que inician mentorias presenciales	0				105	104	En curso
							Jun. 2018	Dic. 2017	
	C3.I14	Numero de Jovenes que inician mentorias semi presenciales	0				100	29	En curso
							Jun. 2018	Dic. 2017	
	C3.I15	Numero de Jovenes que inician mentorias on line	0				20		
							Jun. 2018		

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	3	Finalizado
				May. 2016	May. 2017		Dic. 2017	Dic. 2017	
	C4.I2	Instituciones que participan en los eventos anuales (3) con autoridades gubernamentales, empresas privadas e instituciones de la sociedad civil	0				40	62	Finalizado
							Dic. 2017	Dic. 2017	
	C4.I3	Instituciones que acceden al estudio de caso elaborado por el proyecto.	0				60		Atrasado
							Jun. 2018		
	C4.I4	Instituciones que acceden a la infografía del proyecto	0				100		Atrasado
							Jun. 2018		

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			
H9	Jovenes participantes con negocios consolidados	80	Mar. 2018			
H10	Proyectos publicados en BanaccionProyectos publicados en Banaccion	30	Mar. 2018			
H8	[*] Consultoria centralización de aprendizajes contratada	1	Abr. 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			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[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.	Coordinador del proyecto
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 menos en un 50% a sus emprendimientos, por lo tanto tienen mayores probabilidades de alcanzar resultados e impactos.	Coordinador del proyecto
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"	Coordinador del proyecto
4. Rotación del equipo	Media	Siendo el último semestre de ejecución, las salidas del personal en este momento pueden resultar, en algunos casos, irreemplazables, además los esfuerzos deben concentrarse en el trabajo con jóvenes. A modo de mitigación se ha trabajado desde la jefatura de personas en consolidar el compromiso de los jóvenes profesionales y, en el caso del cargo que resta por contratar, tener un proceso de selección más riguroso y correcto.	Coordinador del proyecto
5. 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)	Coordinador del proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **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] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	continua rotacion de personal en la AE debilita la gestion del proyecto

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

1 Campaña de comunicaciones externas. Las acciones se han diseñado con el objetivo de posicionarnos como una institución experta en temas de emprendimiento y fomento productivo, algo que hasta el momento no se estaba comunicando. Estamos incrementando presencia en medios tradicionales dirigidos a publico especifico, mayor presencia en rrss y unificación de la marca e imagen corporativa.
2 Campaña de fundraising. Dirigida a diferentes públicos objetivos: empresas, empresarios y ciudadanía; avanzando también en nuestro plan de socio.
3 Alianzas con municipalidades, para capacitar a sus áreas de fomento productivo y emprendedores de la comuna con el objetivo de vender nuestros servicios y aumentar el tráfico y usuarios de la plataforma.
4 Proyectos con empresas. Se están llevando a cabo diferentes proyectos con empresas. El semestre pasado visitamos a más de 20 empresas privadas. Resultado más importante es un proyecto de RSE de Parque Arauco con la Municipalidad de Maipú en beneficio de sus emprendedores.
5 Proyectos con ministerios públicos. Ejecutamos dos series de capacitaciones en emprendimiento para el Ministerio de Energía, con resultados satisfactorios

pensando en el 2018.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Según datos de la GEM 2016, apenas un 8% de los emprendimientos logran "establecerse" y llegar a unos 4 años de duración, siendo ellos liderados por emprendedores que rodean los 40 años. A lo anterior se agrega que es un tema "de moda" en Chile. Sumando estos dos factores, nos hemos dado cuenta que si bien son más de 3000 los jóvenes que se han acercado a nuestros servicios tanto presencial como modalidad online, la gran mayoría de estos (sobre un 75% al menos) declara tener una idea de negocio o estar únicamente formándose debido a una posible necesidad de emprender por el poco campo o seguridad que le brinda su título o grado. Las metas en torno a negocios consolidados fueron ambiciosas y es nuestro deber reflexionar respecto de la diferencia tanto de esfuerzos como de experiencia si el objetivo es fomentar el emprendimiento en jóvenes o apoyarlos en consolidar sus negocios. Creemos que hemos sido excelentes en fomentar, mientras que si pensamos en consolidar, estamos lejos aun.	Implementation	Mejias, Luis
2. Al igual que ocurre en la mentoría que no sólo trabaja temas técnicos, sino que es un apoyo integral al emprendedor, este periodo vimos como los talleres con foco en desarrollo socioemocional de los jóvenes fueron muy bien valorados por quienes participaron, lo que nos hizo comprender que no basta con acompañar a los jóvenes emprendedores ofreciendo herramientas técnicas, sino que también es importante ir trabajando en paralelo las actitudes que van desarrollando al momento de ejecutar esas herramientas en sus vidas, emprendimiento y con sus redes.	Implementation	Mejias, Luis
3. Hemos comprendido que es fundamental el mejoramiento constante de nuestros servicios en base a las necesidades de los jóvenes, a sus realidades y preocupaciones, y a las evaluaciones que van haciendo de los mismos. Esto se vuelve aún más relevante para el área de formación, donde es especialmente necesario involucrarse, detenerse y escuchar a los jóvenes, ya que de ellos mismo podría derivar la demanda de temas específicos de formación, su duración y características según modalidad. Esto también es aplicable a lo aprendido en las consultorías semipresenciales, modalidad intencionada por el proyecto y con metas no acordes a lo que implica un servicio tan puntual como este.	Implementation	Mejias, Luis
4. Gracias a la experiencia que tuvimos en nuestro trabajo con Institutos Técnicos y Universidades, nos dimos cuenta de que los alumnos de dichas instituciones no tienen su foco en emprender, sino en sacar sus estudios, por lo que, directamente no emprenden, o sus emprendimientos son aún más inestables que los del resto de los jóvenes. Es por esto que durante 2017 movimos nuestros esfuerzos desde ese tipo de instituciones hacia las Municipalidades, sin embargo, nos dimos cuenta de que eso no era suficiente. Uno de los grandes aprendizajes que hemos adquirido es que, si estamos iniciando el fomento del emprendimiento a los 18 años, estamos ingresando tarde. Entendimos la necesidad de comenzar antes, de partir trabajando en liceos y colegios con terceros y cuartos medios (alumnos entre 16 y 18 años), para sensibilizarlos desde antes y así tener más emprendedores jóvenes y con emprendimientos más estables en el futuro cercano.	Implementation	Mejias, Luis
5. Si bien hay un porcentaje más alto de mujeres que participan de nuestros servicios, en la Incubadora estos porcentajes se invierten, habiendo un 57% de personas del género masculino y un 43% del género femenino, porcentaje que es aún más alto en la Incubadora tradicional, donde el 60% son emprendedores del género masculino. Esto cobra particular relevancia cuando consideramos que el único servicio en el que tenemos criterios de selección asociados con innovación y potencial de crecimiento del emprendimiento es precisamente en la Incubación tradicional. Lo anterior nos deja de manifiesto que, si bien las mujeres están emprendiendo o tienen ideas, estas son más bien tradicionales o lo hacen por necesidad. Resulta por tanto fundamental potenciar la innovación entre ellas, tanto generando cursos abiertos al público con enfoque de género en temáticas de innovación, como apoyando a las que están en otros servicios en esta temática con talleres, asesoría, y apoyo de mentores.	Implementation	Mejias, Luis
6. Hemos comprendido que el apoyo comercial que prestamos en la Incubación Joven y Tradicional debe centrarse principalmente en potenciar el inicio o aumento de ventas, ya que al estar percibiendo ingresos y creciendo, es menos probable que los jóvenes renuncien a su emprendimiento. Esto no sólo es aplicable al servicio de Incubación, es aplicable también para los otros servicios de Acción Emprendedora. Es por esto que este año se creará la Comercializadora y los talleres mensuales y las consultoría comerciales tendrán foco principalmente en la venta y levantamiento de capital.	Implementation	Mejias, Luis