

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**COLOMBIA**

**DINAMIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DE JÓVENES DE BAJOS  
RECURSOS**

**(CO-M1100)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela, (MIF/KE) y Carlos Novoa (MIF/COF) co-líderes de equipo, Siobhan Pangerl (MIF/KE), Christine Ternent (MIF/COF), Mónica Salazar (CTI/CCO), Álvaro Concha (CMF/CCO), Carlos Sepúlveda (CII/CCO) e Ignacio Barragán (GCL/LSO).

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	3
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	7
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	14
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO .....	15
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	15
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	16
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	17
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS.....	17
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	17

## **RESUMEN DE PROYECTO**

### **DINAMIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DE JÓVENES DE BAJOS RECURSOS (CO-M1100)**

Este Proyecto es el noveno del Programa de Empresariado Juvenil ([RG-M1240](#)) (YEP, por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). Este programa tiene por objeto mejorar las competencias emprendedoras de jóvenes de bajos ingresos, a través de un mayor acceso a servicios de desarrollo empresarial de calidad, estableciendo así las bases para un ecosistema empresarial de iniciativa joven más fuerte en algunos países de la región, incluyendo Colombia.

El modelo propuesto consistirá de una alianza de 10 Cámaras de Comercio que, coordinadas por la Confederación de Cámaras de Colombia (Confecámaras), brindarán apoyo a jóvenes empresarios de 18 a 35 años de bajos recursos en dos grandes líneas: asesoría para una mejor gestión empresarial y acceso a financiamiento.

Existe una falta de iniciativas empresariales sólidas y servicios de desarrollo empresarial especializados que faciliten y permitan su consolidación. Los actores que forman parte de este proyecto coinciden que el desafío principal es cómo mejorar y fortalecer los procesos de aceleración y crecimiento de empresas dirigidas por jóvenes empresarios de bajos recursos.

Dichos jóvenes enfrentan varias condiciones que dificultan el crecimiento y fortalecimiento de sus empresas: (i) el bajo nivel de desarrollo de competencias emprendedoras y gerenciales; (ii) los modelos de formación y acompañamiento que apoyan el proceso de aceleración y fortalecimiento de empresas se encuentran desactualizados y no son adecuados para las necesidades de los jóvenes empresarios; y (iii) el entorno institucional presenta varias deficiencias y brechas para que éstos tengan acceso a servicios no financieros y servicios financieros acordes a su realidad.

Este proyecto contempla desarrollar un modelo de intervención sostenible que impulse la aceleración y crecimiento de las empresas de jóvenes empresarios integrando y fortaleciendo al ecosistema institucional de emprendimiento, y promoviendo la oferta de servicios empresariales financieros y no financieros especializados. Se realizará un mapeo de diversas metodologías para realizar diagnósticos de empresas. Una vez seleccionado el diagnóstico a utilizarse, se definirá la metodología de acompañamiento a los jóvenes empresarios para su respectivo fortalecimiento y aceleración. Esta aceleración incluirá la organización de una red de asesores y/o entidades que estarán en capacidad de proveer servicios no financieros, adecuados para el público objetivo. Este proyecto se implementará en 10 ciudades/regiones: Aburrá Sur, Armenia, Bucaramanga, Cauca, Cali, Cúcuta, Manizales, Neiva, Pereira y Santa Marta.

El proyecto sensibilizará a 5.000 jóvenes, desarrollará competencias emprendedoras de 3.000 jóvenes empresarios, fortalecerá 1.500 jóvenes y sus empresas, financiará 750 empresas, proveerá mentoría a 720 empresarios, capacitará 400 facilitadores y asesores que acompañarán a los empresarios, y a 360 mentores que apoyarán a los jóvenes empresarios.

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

### **DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN**

ANEXO III	Presupuesto Detallado
ANEXO IV	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO V	<a href="#">Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora</a> (DNA)
ANEXO VI	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO VIII	Cronograma de Actividades
ANEXO IX	Reglamento Operativo
ANEXO X	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CONFECAMARAS</b>	Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>MCIT</b>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>ONG</b>	Organización no gubernamental
<b>PYMES</b>	Pequeñas y medianas empresas
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>YBI</b>	Youth Business International
<b>YEP</b>	Youth Entrepreneurship Program ( <i>Programa de Empresariado Juvenil</i> )

## RESUMEN EJECUTIVO

### DINAMIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS DE JÓVENES DE BAJOS RECURSOS

#### (CO-M1100)

País y ubicación geográfica	Colombia. El proyecto tendrá operación en 10 ciudades/regiones: Aburrá Sur, Armenia, Bucaramanga, Cauca, Cali, Cúcuta, Manizales, Neiva, Pereira y Santa Marta.		
Organismo ejecutor	Confederación de Cámaras de Comercio - Confecámaras		
Área de acceso	Acceso a mercados y capacidades		
Agenda	Jóvenes, empleo y emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco	El Proyecto se ejecutará con Confecámaras a través del compromiso de 10 Cámaras de Comercio, y a través de ellas con gobiernos locales, Gobernaciones, Secretarías de Desarrollo Económico de Alcaldías, Comités de Competitividad Regional. Además se trabajará con iNNpulsa, SENA, ONGs y otros socios financieros: Bancamía, Fondo Emprender, Red de Ángeles Inversionistas, <i>Opportunity International</i> y Procredit quienes serán oferentes de diferentes alternativas de financiamiento para las empresas beneficiarias de este proyecto.		
Beneficiarios directos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 5.000 jóvenes empresarios de 18 a 35 años sensibilizados en la importancia de fortalecer sus competencias emprendedoras y tomar los servicios que ofrece el proyecto, como estrategia para su aceleración y consolidación empresarial</li> <li>– 3.000 jóvenes empresarios apoyados para fortalecer sus competencias emprendedoras</li> <li>– 750 jóvenes empresarios que reciben financiamiento con el apoyo de los aliados que prestan servicios financieros</li> </ul>		
Beneficiarios indirectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 20.000 beneficiarios indirectos, 4 familiares por beneficiario directo</li> <li>– 1.500 empleos generados por los negocios fortalecidos a partir del proyecto (se estima un empleo creado por cada negocio)</li> </ul>		
Financiamiento	Cooperación técnica:	US \$ 1.000.000	
	<b>Total contribución FOMIN:</b>	<b>US \$ 1.000.000</b>	<b>50%</b>
	Contraparte:	US \$ 1.000.000	50%
	<b>Presupuesto total del proyecto:</b>	<b>US \$ 2.000.000</b>	<b>100%</b>
Período de ejecución y desembolso	36 meses de ejecución y 42 de desembolso		
Condiciones contractuales especiales	<p><b>Condición especial previa al primer desembolso de los recursos del FOMIN:</b> (i) la selección del Director del Proyecto y (ii) la ratificación y entrada en vigencia del respectivo Reglamento Operativo, de conformidad con los términos previamente acordados con el Banco.</p> <p><b>Condición especial previa de ejecución:</b> Evidencia de que, dentro de los primeros tres meses de vigencia del Convenio, se hayan suscrito convenios de colaboración con al menos 8</p>		

	Cámaras Regionales que han pre-acordado aportar con fondos de contraparte y ser los operadores en su ciudad. En el caso que algunas de las cámaras regionales no cumpla con estas condiciones contractuales especiales de aporte de contrapartida, o que en las evaluaciones intermedias se constatare que el proyecto con esa cámara regional no esté funcionando adecuadamente, se reasignarán los fondos a otras regiones, debiéndose readecuar el alcance de las actividades regionales.
Revisión de medio ambiente e impacto social	Esta operación ha sido evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). El proyecto se ha catalogado como categoría "C", dado que sus impactos y riesgos son limitados.
Unidad con responsabilidad de desembolsar	FOMIN/CCO

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1. Este Proyecto es el noveno del Programa de Empresariado Juvenil ([RG-M1240](#)) (YEP, por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). Este programa tiene por objeto la creación de negocios sostenibles exitosos, a través del mejoramiento de las competencias empresariales de un mayor número de jóvenes mediante un mejor acceso a servicios de calidad, sentando así las bases para un ecosistema más sólido de emprendimiento en algunos países de la Región, incluyendo Colombia.
- 1.2. Los proyectos aprobados para el YEP anteriormente incluyen metodologías integrales de apoyo financiero y no financiero con diversos enfoques: (1) Perú busca escalar la intervención a través de otras instituciones públicas y privadas; (2) Chile realiza formación en línea y alberga una incubadora; (3) Paraguay otorga crédito juvenil y desarrolla microfranquicias; (4) Barbados, Jamaica y Trinidad Tobago incluyen enfoques diversos de acuerdo al tipo de beneficiario (rural y urbano) y servicios de apoyo empresarial; (5) Brasil plantea una plataforma para formación y servicios, redes y eventos de apoyo, en alianza con universidades; (6) Bolivia incluye un enfoque específico para la generación de emprendimientos en el sector de hospitalidad; (7) Argentina busca generar evidencia sobre la efectividad de la mentoría; y (8) México busca inculcar capacidades empresariales en jóvenes a través de habilidades para la vida.
- 1.3. El presente proyecto en Colombia cumple con los criterios de selección del programa regional YEP, en tanto: (i) suministra una oferta de apoyo integrado (financiero y no financiero, que incluirá capacitación empresarial, mentoría y consultoría); (ii) incluye la colaboración de actores de múltiples sectores en la búsqueda de una solución común; (iii) tiene alcance nacional; (iii) presentará oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la agenda de aprendizaje del programa regional, según resulte pertinente; y (iv) cuenta con probada capacidad institucional de ejecución de otros proyectos FOMIN y financiamiento de contrapartida. Confecámaras será la agencia ejecutora del presente proyecto. Confecámaras cumple con los criterios que aseguran la calidad de su gestión.
- 1.4. **Situación de los jóvenes en Colombia.** De acuerdo con estadísticas del Mercado Laboral de la Juventud a febrero de 2016, existe un total de 12.084.694 de jóvenes en el país, correspondiendo al 32,3% de la población apta para trabajar, de los cuales 49,9% se encuentran ocupados, 1,2% inactivo y 9,2% desocupados. El desempleo entre los jóvenes de 14 a 28 años es del 15,5%. Del total de jóvenes desempleados, un 37% cuenta con educación superior, el 41,9% son hombres y el 58,1% son mujeres. La empleabilidad está concentrada en comercio minorista, restaurantes y hoteles con un 29,9% de participación.
- 1.5. Colombia es un país de ingreso medio-alto, con 48,3 millones de habitantes y un PIB per cápita de USD \$11.890. Las MIPyMEs representan cerca del 40% del PIB, más del 80% de la fuerza de trabajo y el 13% de las exportaciones (OCDE, 2014). Sin embargo, para los estándares de la OCDE, Colombia tiene un nivel extremadamente alto de desigualdad de ingresos y de pobreza relativa<sup>1</sup>. Los jóvenes en Colombia enfrentan

---

<sup>1</sup> Jourard, I. y Londoño Vélez, J. 2013. "Income Inequality and Poverty in Colombia - Part 1. The Role of the Labour Market." OCDE.

barreras que les impide incorporarse al sector productivo o en caso de hacerlo, lo hacen en condiciones poco favorables limitando sus capacidades.

- 1.6. **Ecosistema de Emprendimiento Juvenil.** Según el [\*Global Entrepreneurship Monitor\*](#) (GEM) 2014, Colombia presentó una tasa de actividad emprendedora compuesta mayoritariamente por empresarios nacientes (12,4%) y en menor proporción por nuevos empresarios (6,7%). Los jóvenes forman la mayor parte de los emprendedores en etapas iniciales ya que 46,8% de estos emprendedores en el país tiene entre 18 y 34 años. Estas cifras reflejan el interés de la población de ser empresarios aunque las cifras de nuevos empresarios podrían sugerir efectos negativos de algunos factores del entorno que merecen atención. Por lo general, los emprendedores colombianos están motivados en mayor medida por oportunidad (12.2%) que por necesidad (6.2%). De hecho, casi 70% de la población adulta percibe que existen buenas oportunidades para crear empresas dentro de su entorno y 57% de ellos consideran que tienen los conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia requeridos para la creación y gestión de una nueva empresa
- 1.7. Por otra parte, la situación de los emprendedores establecidos no es tan positiva. En 2014, Colombia se ubicó como la sexta economía con la tasa de empresarios establecidos más baja en América Latina y el Caribe (4,9%), donde los jóvenes entre 18 y 34 años solo representan un 23,3% de los empresarios establecidos. De 2010 a 2014 la evolución de la tasa de empresarios establecidos ha sido negativa, lo cual podría indicar que una parte importante de la población adulta en el país no está logrando consolidar sus empresas. **Este proyecto buscar intervenir en esta brecha existente para ofrecer servicios de calidad dirigidos a emprendedores, específicamente jóvenes, en la fase de consolidación.**
- 1.8. El país ha venido generando iniciativas institucionales concretas orientadas a acelerar el emprendimiento en general. La Ley de promoción del Emprendimiento del 2006 ha permitido mantener la continuidad de los esfuerzos a lo largo del tiempo, haciendo posible iniciativas públicas para apoyar la creación y consolidación de nuevos negocios: mejora del marco legal para el fomento a la cultura del emprendimiento; constitución del “Fondo Emprender” que proporciona capital semilla a los proyectos iniciados por egresados de los programas formativos del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) o de las universidades colombianas; constitución del Programa de Inversión Banca de las Oportunidades (PIBO), administrado por el Banco de Comercio Exterior (Bancoldex), para el acceso a servicios financieros a microempresarios y pequeña empresa; y la creación de iNNpulsa, como entidad que apoya el surgimiento de emprendimientos dinámicos en el país desde el año 2012.
- 1.9. En cuanto a las políticas de apoyo al emprendimiento juvenil, se destaca el Programa Presidencial Colombia Joven del 2006. En los últimos años se han buscado condiciones de igualdad de acceso a la participación e incidencia económica, política y social de la juventud: creación del Programa Presidencial para el Sistema Nacional de Juventud – “Colombia Joven” como el ente rector del Sistema Nacional de las Juventudes que incluye el asistir al Gobierno Nacional y a las entidades territoriales, en la coordinación de la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas públicas de juventud; la Ley 1429 de 2010, que tiene por objeto la formalización y generación de empleo, con un énfasis en los jóvenes (microcrédito y crédito orientados a empresas del sector rural y urbano, creadas por jóvenes menores de 28 años); el Estatuto de Ciudadanía Juvenil, dentro de la Ley 1622 de 2013, que establece un marco institucional para el reconocimiento de los jóvenes como sujetos de derechos y protagonistas del desarrollo



de la nación; y la reciente Ley Pro Joven del Gobierno Nacional, aprobada este 2016 por el Congreso de la República, para reducir el desempleo juvenil.

- 1.10. El sector privado también ha venido desarrollando modelos de acompañamiento como el Tejido Empresarial (desarrollado conjuntamente entre Ecopetrol, Universidad Jorge Tadeo Lozano y Confecámaras), Modelo Integral de Servicios Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá (MISE), Acompañamiento a Jóvenes Emprendedores (SAJE) Internacional y el Programa Empretec de Naciones Unidas y operadas por la Caja de Compensación Familiar (Cafam), entre otras.

## **B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto**

- 1.11. Existe una falta de iniciativas empresariales integrales y servicios de desarrollo empresarial especializados que faciliten y permitan su consolidación. Los actores que forman parte de este proyecto coinciden que el desafío principal es cómo mejorar y fortalecer los procesos de aceleración y crecimiento de empresas dirigidas por jóvenes de bajos recursos.
- 1.12. Dichos jóvenes enfrentan varias condiciones que dificultan el crecimiento y fortalecimiento de sus empresas: (i) el bajo nivel de desarrollo de competencias emprendedoras y gerenciales; (ii) los modelos de formación y acompañamiento que apoyan el proceso de aceleración y fortalecimiento de empresas, se encuentran desactualizados y no son adecuados para las necesidades de los jóvenes empresarios; y (iii) el entorno institucional presenta varias deficiencias y brechas para que éstos tengan acceso a servicios no financieros y servicios financieros acordes a su realidad.
- 1.13. En el país existen diversas organizaciones públicas y privadas que ofrecen servicios, financieros y no financieros, que contribuyen al desarrollo empresarial. Entre estas se destacan las Cámaras de Comercio, las instituciones de educación superior, gremios, algunas corporaciones y fundaciones especializadas en promover la actividad empresarial, entre otras. Sin embargo, se presentan varias asimetrías o fallas de información y coordinación en la oferta y la demanda de los servicios de desarrollo empresarial (SDE): se desconoce quién ofrece qué y en dónde, cómo y por cuánto; se desconocen las fortalezas y debilidades de los oferentes; se desconocen las limitantes y posibles sinergias y especializaciones de las ofertas existentes a nivel nacional y regional; no existe un acceso unificado a la oferta disponible.
- 1.14. Esta problemática se da en los distintos eslabones de la cadena de valor del emprendimiento: sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración. De forma particular se registra que en un 33% de los programas el déficit es de escalamiento y aceleración. Hecho que valida el planteamiento que establece que el proyecto debe buscar soluciones que aporten a la evolución de los modelos de aceleración y crecimiento empresarial de jóvenes empresarios de bajos recursos.<sup>2</sup>

## **C. Beneficiarios del proyecto**

- 1.15. Los beneficiarios del proyecto incluirán 5.000 jóvenes de 18-35 años (50% mujeres) de escasos recursos, cuya empresa haya demostrado potencial de mercado y requiera servicios para lograr su crecimiento y consolidación, incluyendo capacitaciones, acceso a fuentes de financiamiento, mentores y redes de contactos necesarios. Entre los

---

<sup>2</sup> Ministerio de Industria Comercio y Turismo. 2015. "Documento de caracterización de herramientas, instrumentos y metodologías existentes para el mercado nacional que atienden las etapas de identificación y validación del modelo de negocio."

empresarios de bajos recursos habrán falencias en habilidades técnicas y en acceso al crédito, mentores, redes de contactos u otras falencias que impiden que la empresa pueda crecer y consolidarse en el mercado. Además de los beneficiarios directos, los beneficiarios indirectos incluirán 20.000 (4 familiares por beneficiario) y 1.500 personas que serán empleadas por los negocios (se estima un empleo por negocio).

**D. Contribución al mandato FOMIN, marco de acceso y estrategia BID**

- 1.16. El Proyecto ayudará a cumplir con el mandato del FOMIN de probar nuevos modelos que resuelvan a nivel privado problemas de desarrollo económico, centrándose en empresas emergentes que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas. El modelo de intervención permitirá apoyar a jóvenes emprendedores de bajos ingresos, con el fin de fortalecer sus negocios y generar empleo, y del mismo modo, fortalecerá los ecosistemas de emprendimiento juvenil en las ciudades beneficiarias.
- 1.17. El objetivo del proyecto es consistente con la estrategia del Banco en Colombia (2015-2018), en particular con el área estratégica relacionada con el fortalecimiento de la productividad de la economía del país que presenta como uno de sus objetivos estratégicos: estimular la innovación y el desarrollo empresarial y agrícola. Asimismo, concuerda con el área estratégica de movilidad social y consolidación de la clase media que se focaliza entre otros a reducir la pobreza y reducir la informalidad de la economía.
- 1.18. Igualmente, se articula con la nueva estrategia del FOMIN con Colombia 2015–2018 y su agenda para identificar proyectos e iniciativas que se orienten a la construcción y/o reforzamiento de ecosistemas para el emprendimiento de amplia cobertura geográfica, enfocados al fortalecimiento de MIPyMEs.
- 1.19. El Proyecto forma parte del programa regional YEP (RG-M1240) concebido por Youth Business International (YBI) en conjunto con el FOMIN. Las experiencias y las lecciones aprendidas por YBI en 43 países aliados de la red se transmitirán de forma adecuada con miras a que sean integradas en cada país. Adicionalmente, a través del Centro de Aprendizaje Regional para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá-Colombia y parte del programa regional esencial) formará alianzas y promoverá el intercambio de conocimiento.
- 1.20. Brechas de conocimiento. Este proyecto contribuirá a reducir la brecha de conocimiento referida a “¿qué metodologías de apoyo a emprendedores jóvenes de escasos recursos son los más efectivos en materia de creación de empleo, rentabilidad y/o sostenibilidad?”. Específicamente, se abordarán las siguientes preguntas:
  - i. ¿Cuáles fueron las variables clave que promueven el fortalecimiento de ecosistemas regionales de emprendimiento?
  - ii. ¿Cuáles son los perfiles de los jóvenes empresarios que resultan ser más exitosos?
  - iii. ¿El proceso de fortalecimiento y acompañamiento reduce el riesgo de inversión?
  - iv. ¿Las metodologías identificadas ajustadas y desarrolladas en el proyecto generan mejores resultados que la formación y aceleración tradicional?

- v. ¿Cuáles de los servicios prestados por el proyecto generaron un mayor impacto en los jóvenes empresarios?

- 1.21. Colaboración con el Grupo BID y otros socios. Este proyecto colaborará con varios socios estratégicos: (i) los gobiernos departamentales y municipales a cargo del desarrollo económico local; (ii) El Gobierno Nacional en su rol de definición y ejecución de políticas públicas en materias juveniles y de promoción de las MIPyMEs; y (iii) las Cámaras de Comercio regionales participantes, en su rol de adaptación y ejecución local que responda a las necesidades y características propias de cada localidad. iNNpulsa, SENA, ONGs y otros socios financieros como: Bancamía, Fondo Emprender, Red de Ángeles Inversionistas, *Opportunity International* y Procredit quienes serán oferentes de diferentes alternativas de financiamiento para las empresas beneficiarias de este proyecto.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1. El impacto esperado es el incremento del número de empresas exitosas de jóvenes de escasos recursos en Colombia. El resultado esperado es un modelo de intervención que impulse la aceleración y crecimiento de las empresas de jóvenes de escasos recursos e integre el fortalecimiento del ecosistema institucional de emprendimiento.

### B. Descripción del modelo de intervención

- 2.2. El modelo consistirá de una alianza de 10 Cámaras que coordinadas por Confecámaras enfocarán el apoyo a los empresarios en dos grandes líneas: asesoría para una mejor gestión empresarial y acceso a financiamiento. Uno de los desafíos principales es plantear un modelo de aceleración y crecimiento que impacte en los jóvenes empresarios de bajos recursos, pero que a la vez respete e integre las experiencias regionales y potencie la diversidad que se tiene como país a nivel empresarial e institucional. Por lo tanto, se ajustará el modelo a las necesidades de las regiones. Se realizará un mapeo de diversas metodologías de diagnóstico de empresas, entre las cuales se encuentran las siguientes:
- i. Fortalecimiento del Tejido Empresarial. Ecopetrol junto con Confecámaras, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, la Corporación Calidad y 14 cámaras del comercio desarrollaron una herramienta sistémica de diagnóstico empresarial que contrasta a la organización con las condiciones de su mercado objetivo, identifica y presenta soluciones de fortalecimiento empresarial que aplican el triángulo virtuoso diagnóstico-capacitación-consultoría y se complementó con una metodología de Gestión del Cambio basada en *coaching*.
  - ii. Acompañamiento a Jóvenes Emprendedores (SAJE). Este modelo hace parte de la RED de Emprendimiento de Montreal; se plantea la adaptación del concepto de RED de emprendimiento en el cual el SAJE es pionero jugando un rol de acompañante de los emprendedores para aprovechar al máximo los recursos existentes en la RED. El modelo del SAJE integra los módulos de: (i) Sensibilización y promoción al emprendimiento; (ii) Validación de la idea de negocios, concepto de negocio y perfil del emprendedor; (iii) Creación de empresas y técnicas de marketing y ventas; (iv) La gestión del crecimiento.

- iii. [Modelo Integral de Servicios Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá.](#) Permite a los empresarios y emprendedores identificar las necesidades y fortalezas mediante el autodiagnóstico empresarial de acuerdo con la etapa del emprendimiento. Recibe una solución para las necesidades con una ruta de servicio integral y a la medida en diferentes temáticas de aspectos relacionados con el fortalecimiento empresarial.
- 2.3. Una vez seleccionado el método para diagnóstico a utilizarse, se definirá la metodología de acompañamiento a los jóvenes empresarios para su respectivo fortalecimiento y aceleración. Esta aceleración incluirá la organización de una red de asesores y/o entidades que estarán en capacidad de proveer servicios no financieros (adecuados para el público objetivo) tales como:
- i. Procesos de consultoría gerencial, teniendo como eje la posibilidad de desarrollar un Centro de Expertos en aspectos jurídicos, tributarios, contables, financieros, mercadeo, estrategia entre otros;
  - ii. Procesos de asesoría especializada, es decir la posibilidad de prestar asistencia técnica, desarrollo de prototipos, modelación de negocios;
  - iii. Procesos de movilidad y *networking*, propiciando la generación de redes de trabajo entre los jóvenes empresarios, encuentro con empresarios de gran relevancia en diversos sectores, vinculación activa a diversos sectores económicos y desarrollo de misiones culturales;
  - iv. Procesos de acceso a mercados locales, regionales, nacionales e inclusive a nivel internacional en los casos que sea pertinente y oportuno, esto podrá incluir la participación en ferias, ruedas de negocio, misiones comerciales, convenios con grandes compradores entre otros;
  - v. Procesos de mentorías individuales a los jóvenes empresarios, desarrollados por mentores entrenados por la metodología dispuesta por el proyecto.
- 2.4. Para los servicios financieros se formará una alianza estratégica con entidades de servicios financieros, misma que permitirá a los jóvenes empresarios acceder a diversas fuentes de financiamiento especializadas (líneas de financiamiento adaptadas al beneficiario objetivo), como vía para consolidar los procesos de aceleración y crecimiento.
- 2.5. Se han establecido, junto con las Cámaras de Comercio participantes, los siguientes principios básicos para orientar el desarrollo del proyecto:
- Es una prueba piloto / Se permite probar cosas nuevas
  - Flexibilidad / No en todas las regiones funciona lo mismo
  - Autonomía / Respeto por las dinámicas regionales
  - Diversidad / Se pueden construir diversas soluciones para el mismo problema
  - Innovación / Debe ser el resultado esencial
  - Complementariedad / Cada región podrá ser complemento de otra
  - Concertación / Aceptación de los acuerdos

- 2.6. El Proyecto se implantará en cada una de las Cámaras que hagan parte de este piloto, lo que se traducirá en la existencia de capacidad, gestión y calidad en las Cámaras para la asesoría y acompañamiento para el emprendimiento. La Unidad Ejecutora establecerá el perfil del equipo profesional y técnico y el soporte necesario que quedará a cargo de la provisión de los servicios, y los arreglos necesarios a corto y mediano plazo, incluyendo su financiamiento.
- 2.7. Se estructurarán nueve redes institucionales regionales activas y efectivas del sector público y privado con la participación de los gobiernos nacionales y regionales, las cámaras de comercio, universidades, incubadoras, cajas de compensación, gremios, centros de investigación, ONGs y otros en donde se tenga siempre presente que el principal cliente es el emprendedor y su empresa.

### **C. Componentes**

- 2.8. Para alcanzar los objetivos trazados, el Proyecto se estructura en tres componentes: (i) Fortalecimiento de los Ecosistemas Locales de Emprendimiento; (ii) Oferta de Servicios Empresariales; y (iii) Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica:

#### **Componente 1. Fortalecimiento de los Ecosistemas Locales de Emprendimiento. (FOMIN: US\$80.000; Contraparte: US\$45.000)**

- 2.9. El objetivo es sensibilizar, capacitar y brindar asistencia técnica al personal de organizaciones de apoyo al emprendimiento, incluidas las Cámaras de Comercio, buscando ofrecer herramientas que permitan entender las diferentes necesidades que tiene un joven empresario de bajos recursos con potencial de desarrollo y adaptar la oferta institucional local, para brindar metodologías e instrumentos innovadores que permitan su aceleración y crecimiento.
- 2.10. Las principales actividades en este componente incluyen: (i) Capacitar a las instituciones locales de emprendimiento, movilizand y vinculando como socios locales a los organismos públicos y privados relacionados con la oferta de servicios no financieros y financieros; (ii) Identificar metodologías de intervención tanto a nivel de diagnóstico como de modelos de acompañamiento para procesos de aceleración y crecimiento ya existentes y plantear al menos dos opciones que puedan ser adoptadas y ajustadas por las Cámaras de Comercio y las entidades participantes en cada región; (iii) Estructurar diez redes institucionales regionales del sector público y privado; (iv) Organizar y potenciar profesionalmente la oferta de servicios no financieros ofrecidos por las Cámaras de Comercio vinculadas al proyecto (servicios de sensibilización, capacitación, acompañamiento, tutoría, mentoría, asesoría y asistencia técnica especializada) para jóvenes empresarios de bajos recursos, con empresas de al menos un año de funcionamiento y con potencial de crecimiento real, con base en las metodologías identificadas y apropiadas por el proyecto.

#### **Componente 2. Oferta de Servicios Empresariales. (FOMIN: US\$617.000; Contraparte: US\$746.520)**

- 2.11. El objetivo es facilitar el acceso de emprendedores jóvenes a servicios empresariales para fortalecer su capacidad productiva, acelerar y dinamizar la unidad de negocio y consolidar la empresa.
- 2.12. Las principales actividades de este componente incluyen: (i) Definición de las métricas, contenidos y lineamientos metodológicos para el desarrollo de los talleres de

sensibilización; (ii) Fortalecimiento y/o generación de habilidades gerenciales en el emprendedor para guiar exitosamente su emprendimiento; (iii) Acompañamiento y asistencia técnica para mejorar habilidades de gestión empresarial; (iv) Sensibilización a jóvenes para que lideren regionalmente actividades productivas; (v) Consultoría gerencial en habilidades blandas y competencias emprendedoras en los jóvenes empresarios para que se conviertan en líderes de sus equipos de trabajo (Centro de Expertos en aspectos jurídicos, tributarios, contables, financieros, mercadeo, estrategia entre otros); (vi) Asesoría en acceso a los mercados locales, regionales e internacionales (participación en ferias, ruedas de negocio, misiones comerciales, convenios con grandes compradores entre otros); (vii) Sensibilización a las organizaciones proveedoras de servicios financieros para facilitar el acceso a recursos de los beneficiarios del proyecto (fondos de capital semilla, banca, fondos de inversión, inversionistas ángeles, etc.); (viii) Asesoría especializada en el desarrollo de prototipos, modelación de negocios; (ix) Generación de redes de trabajo entre los jóvenes empresarios, encuentro con empresarios de gran relevancia en diversos sectores, vinculación activa a diversos sectores económicos; (x) Mentoría individual a los jóvenes empresarios y adaptada a las condiciones de los beneficiarios del proyecto. Se considerará realizar acercamientos a otras metodologías de mentoría que se estén desarrollando y demuestren resultados efectivos, por ejemplo con Endeavor Colombia.

**Componente 3. Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica. (FOMIN: US\$22.000; Contraparte: US\$40.000)**

- 2.13. El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y comunicar los resultados y lecciones aprendidas generadas por el proyecto, con el fin de dar a conocer un modelo y metodologías de intervención para la dinamización de negocios de propiedad de jóvenes de escasos recursos. Para ello, el Proyecto contará con una estrategia de difusión de aprendizajes y resultados que será actualizada periódicamente para atender las necesidades de comunicación.
- 2.14. Las principales actividades en este componente se describen a continuación. (i) Identificar y sistematizar buenas prácticas de intervención a nivel institucional y en procesos de acompañamiento a jóvenes de bajos recursos; (ii) Fortalecer las capacidades de los socios institucionales a través del aprovechamiento e intercambio de conocimiento, metodologías, lecciones y experiencias exitosas en materia de metodologías de diagnóstico y acompañamiento para el fortalecimiento empresarial; (iii) Producir ajustes y recomendaciones necesarias a los marcos normativos legales y procedimentales que estimulen e incentiven este tipo de negocios dentro del país; (iv) Documentar el modelo de intervención, en formato de manual.
- 2.15. Se han identificado las siguientes audiencias para los efectos de comunicación del conocimiento e intercambio de buenas prácticas generadas por el proyecto: (i) Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de Colombia y pertenecientes a la red YBI y el programa YEP del FOMIN, con el fin de mejorar la metodología de intervención e implementar modelos innovadores para generar programas de emprendimiento juvenil con mayor impacto y mejor cobertura geográfica; (ii) organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), Servicio nacional de Aprendizaje (SENA), Ministerio de Cultura, Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones, gobernaciones departamentales y alcaldías municipales, con el interés de apoyar y/o ejecutar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada localmente; (iii) empresas del sector privado, con el interés de apoyar proyectos en favor del emprendimiento juvenil, así como contar con una red de

proveedores locales capaces de satisfacer las necesidades de servicios de desarrollo de la empresa; e (iv) instituciones educativas – universidades, centros de formación profesional, con el fin de sensibilizar a los jóvenes desde una edad temprana sobre el emprendimiento como una oportunidad de desarrollo profesional.

- 2.16. Los principales canales para llegar a estas audiencias serán talleres, reuniones presenciales, eventos especiales, material impreso, e infografía del proyecto. Para los efectos de satisfacer las necesidades de conocimiento de dichas audiencias se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) la documentación del modelo de intervención que incluya un estudio de caso que sistematice la experiencia del proyecto, haciendo énfasis en las metodologías y modalidades de intervención empleadas, resultados y principales lecciones aprendidas; (ii) una infografía que sintetice visualmente la estrategia, principales acciones y resultados del proyecto; y (iii) dos eventos con autoridades gubernamentales, empresas privadas e instituciones de la sociedad civil, con el objetivo de presentar los resultados y aprendizajes del proyecto.
- 2.17. Los productos de conocimiento generados por el proyecto contribuirán a los objetivos del programa paraguas ‘Youth Entrepreneurship Program’ (RG-M1240), dado que permitirán realizar un análisis macro y comparativo de las experiencias, resultados y lecciones de los proyectos implementados en el contexto del Programa en distintos países. Asimismo, constituirán un insumo clave para el desarrollo de productos de conocimiento a nivel del Programa.
- 2.18. Como resultado, se espera transmitir que los jóvenes de escasos recursos pueden tener emprendimientos que crezcan y se consoliden y así aporten al desarrollo económico del país, generando ingresos y reduciendo así la tasa de desempleo juvenil en el país. Se espera que se desarrollen nuevos programas enfocados a los jóvenes, tanto en los programas de responsabilidad social de las empresas como en la generación de nuevas políticas dentro de los gobiernos locales y central. Además se espera que la metodología y la medición de la línea de base e impacto de Confecámaras, genere un efecto demostrativo para otras organizaciones nacionales e internacionales, como modelo de asistencia integral al joven emprendedor, que mejore la calidad de vida del mismo y su entorno.

#### **D. Gobernanza del Proyecto**

- 2.19. La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, será el organismo ejecutor responsable por la implementación del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos. Confecámaras conformará una Unidad Ejecutora (UE) que tendrá a su cargo el relacionamiento con el Banco y con el equipo YEP del programa regional. La UE será una dependencia de Confecámaras y estará localizada en sus oficinas.
- 2.20. El equipo de la UE contará con un Director del Proyecto quien será responsable por velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto; (ii) un Coordinador del Proyecto y un Asistente Administrativo-Contable.
- 2.21. Cada cámara de comercio regional deberá nombrar una persona de enlace que será el punto focal que se responsabilizará de la ejecución del proyecto en su ciudad/región. Las funciones de la UE y los términos de referencia para sus miembros y los enlaces regionales se especifican en el Reglamento Operativo.

- 2.22. Se constituirá un Consejo Asesor del Programa integrado un representante de CONFECAMARAS, un representante de cada una de las Cámaras de Comercio vinculado al programa, un representante del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, un representante del Servicio Nacional de Aprendizaje. El Consejo será el órgano de consulta y análisis sobre el avance técnico del programa, ejecución presupuestal y demás compromisos técnicos y operativos (a nivel consolidado y por ciudad). Adicionalmente, este Consejo buscará desarrollar convenios con instituciones privadas y públicas que contribuyan al fortalecimiento del ecosistema institucional de emprendimiento y a la sostenibilidad del proyecto. El Consejo funcionará como órgano colegiado, presidido por Confecámaras como secretaría técnica. Inmediatamente después de su formación, definirá un simple manual interno de funcionamiento para cumplir con sus objetivos y funciones de coordinación regional. Tendrá no menos de una reunión ordinaria semestral (2 reuniones al año) y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del programa regional. Por lo menos una vez al año organizará foros abiertos de información sobre el avance del proyecto dirigidos al público en general.
- 2.23. Al **Consejo Asesor** (CA) se invitarán al Jefe de Supervisión del Proyecto y un delegado de YBI. El Coordinador del Proyecto actuará como Secretario Técnico del CA. Este CA asegurará los arreglos institucionales regionales que contribuyan con la sostenibilidad del esquema de negociación conjunta propuesta en este Proyecto.

## **E. Sostenibilidad**

- 2.24. Confecámaras hace parte del Sistema Nacional de Competitividad (SNC) y ha estado involucrado en la formulación de la Política Nacional de Productividad y Competitividad. Desde las Comisiones Regionales de Competitividad (CRC), conjuntamente con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), las Cámaras de Comercio participaron en la instalación y puesta en marcha de las 32 Redes Regionales de Emprendimiento y en la elaboración de los Planes Regionales de Emprendimiento. Así mismo, las Cámaras de Comercio ejercen la Secretaría Técnica de las Redes Regionales de Emprendimiento.
- 2.25. La sostenibilidad institucional dependerá de la capacidad de Confecámaras como UE de transformarse en un agente de cambio que, ya sea a partir de su labor aislada, o de sus redes construidas, permita potenciar y proyectar al proyecto desde sus objetivos específicos y generales, hacia la obtención de un fin de mayor alcance. Esto sería alcanzado por la generación sistemática y sustentable de emprendimientos conformados por jóvenes de escasos recursos, a través del modelo de intervención propuesto.
- 2.26. Confecámaras debe asegurar en el mediano y largo plazo, fuentes o mecanismos de acceso a conocimiento y a financiamiento adicionales y/o alternativos a los del FOMIN, que aseguren la continuidad en el tiempo del esfuerzo de los organismos ejecutores y de las redes organizacionales construidas en soporte del proyecto
- 2.27. La sistematización de la experiencia del proyecto, se debe orientar a refinar el modelo desarrollado de tal forma que sea la base para su posterior réplica a nivel nacional e internacional desde Confecámaras.
- 2.28. El Plan de Sostenibilidad del proyecto comenzará a ser visualizado y madurado a partir del primer año de ejecución. Además se llevará a cabo un Taller de Sostenibilidad en el



que participarán representantes de YEP, el Banco y la Unidad Ejecutora, un año antes de la finalización del Proyecto y éste tendrá como objetivo el que Confecámaras siga gestionando la operatividad del Proyecto, velando por mantener o incrementar las acciones regionales de dinamización y fortalecimiento de emprendimientos dirigidos a jóvenes de bajos recursos, luego de concluido el apoyo del FOMIN.

#### **F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del Proyecto**

- 2.29. Selección de los jóvenes beneficiarios. Identificar a aquellos participantes que tengan mayores probabilidades de desarrollar un emprendimiento sostenible trae mejores resultados. El uso de enfoques experimentales para identificar a los participantes puede ayudar a los proyectos a encontrar jóvenes con características y conductas empresariales prometedoras, como pensamiento innovador, atributos de liderazgo, orientación a los resultados.
- 2.30. Oferta de apoyo personalizado. Incluir acompañamiento personalizado provisto por “asesores o mentores” a los jóvenes emprendedores ha brindado resultados en la gestión empresarial de los jóvenes y en la sostenibilidad del crédito.
- 2.31. Acceso a servicios financieros. La mayoría de los jóvenes emprendedores empiezan sus negocios invirtiendo sus propios recursos, los de sus familiares, amigos o prestamistas individuales, lo que ciertamente limita sus posibilidades de éxito. Una de las demandas más recurrentes por parte de los jóvenes es la necesidad de obtener financiamiento externo, lo cual es muy difícil pues no tienen una experiencia empresarial que pueda ser evaluada por alguna institución financiera. El presente proyecto incorpora actividades para facilitar el acceso a financiamiento para las empresas/ emprendimientos beneficiarios.
- 2.32. Articulación de actores. Es necesario promover la articulación de actores en el ecosistema de emprendimiento (nacional y regionales), de tal forma que los involucrados (jóvenes, comunidad, formadores, entidades financieras, empresas) no sólo estén al tanto de las necesidades y desafíos de los emprendedores, sino que se pueda mejorar la identificación de oportunidades de negocio que atiendan demandas insatisfechas en el mercado. Si bien el proceso de generación de alianzas toma tiempo, es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.

#### **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.33. Adicionalidad no-financiera. El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en temas de emprendimiento y escala de modelos exitosos, y de sus socios. Al enmarcarse dentro del Programa Regional (RG-M1240), que se basa en una estrecha colaboración entre YBI, encargado de su ejecución, y el FOMIN, el proyecto con Confecámaras se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y experiencias que se generen a través del programa regional, incluyendo elementos importantes de conocimiento, especialmente los relacionados a la escalabilidad de los programas de apoyo a emprendedores y la formación de mentores.
- 2.34. Adicionalidad Financiera. El aporte financiero del FOMIN resultará fundamental para la solidificación del programa con Confecámaras y su alcance regional a través de las Cámaras de Comercio participantes. Esto ayudará a crear las condiciones institucionales para escalar aún más los servicios ofrecidos y alcanzar así un mayor número de jóvenes beneficiarios.

## **H. Resultado del proyecto**

- 2.35. Al finalizar el proyecto se espera haber generado un modelo de intervención que integre el fortalecimiento institucional, y de servicios empresariales financieros y no financieros, para jóvenes empresarios de escasos recursos. Se espera lograr: (i) 3.000 jóvenes empresarios apoyados para desarrollar sus competencias emprendedoras; (ii) 1.500 empresas fortalecidas; (iii) 750 empresas que reciben financiamiento de aliados que prestan servicios financieros; (iv) 720 jóvenes empresarios que reciben mentoría.

## **I. Impacto del proyecto**

- 2.36. El impacto esperado del Proyecto es el incremento del número de empresas exitosas y sostenibles de jóvenes de escasos recursos en Colombia. Se espera que después de un año después de finalizar el proyecto haya: aumento en ventas en las empresas fortalecidas en un 10% por año; generación de al menos 1 empleo adicional a los ya establecidos en las 1.500 empresas fortalecidas; al menos el 50% de los jóvenes empresarios mantengan su actividad empresarial.

## **J. Impacto sistémico**

- 2.37. El proyecto contribuirá a avanzar con el cambio sistémico al fortalecer el ecosistema nacional y regional que promueva el desarrollo del emprendimiento juvenil en Colombia. Se buscará la replicabilidad del modelo hacia otras ciudades/regiones a través de las alianzas establecidas tanto con actores públicos como privados, para generar modelos sostenibles y escalables, a nivel del ámbito de acción de Confecámaras y sus redes institucionales construidas a nivel nacional. Asimismo, se explorará la posibilidad de introducir el modelo dentro de alguno de los diversos programas de emprendimiento existentes.

## **III. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1. **Línea Base.** La línea de base será construida a medida que comience a impartirse la formación integral de los jóvenes. Para ello, se diseñará previamente el sistema de monitoreo y evaluación, que además definirá las estrategias (y responsabilidades) para la recopilación de información en las distintas ciudades/regiones del Proyecto. La línea de base contendrá información sobre: (i) los jóvenes inscritos en el Proyecto con datos personales, grado de instrucción, situación laboral actual e ingreso, aspectos referidos al entorno familiar, motivaciones para emprender, etc.; (ii) las empresas conformadas, giro, estado en el que se encuentra la idea del negocio, capital propio o semilla para invertir, acceso a financiamiento, idea del negocio; (iii) el tipo de servicios financieros y no financieros disponibles en el mercado local, precios y calidad de los mismos; y (iv) las instituciones aliadas para la formación a los jóvenes, con datos relativos a sus modelos de formación técnica y/o en emprendimiento, metodologías utilizadas, formadores, entre otros.
- 3.2. **Seguimiento.** Al inicio del Proyecto se diseñará el sistema de evaluación y monitoreo con el apoyo de YBI. Durante el Proyecto se monitorearán procesos y resultados a nivel del Proyecto en su conjunto y de los jóvenes en particular; complementariamente se realizará un seguimiento de las condiciones del contexto. El sistema utilizará herramientas tales como: registros de actividades o actas, entrevistas con los actores y beneficiarios, la observación directa, encuestas, listas de asistencia. Los monitores y evaluadores harán las visitas de campo, para entrevistar a las organizaciones

pertinentes y jóvenes emprendedores. Se realizarán encuestas y grupos focales durante cada fase del Proyecto y durante el período de implementación.

- 3.3. **Evaluaciones.** Se realizará dos evaluaciones, una intermedia y otra al finalizar el plazo de ejecución del Proyecto, las cuales serán contratadas por el FOMIN con cargo a los recursos de la contribución. La firma evaluadora o los consultores independientes determinarán la metodología a ser empleada con la conformidad del Banco. Las evaluaciones se articularán con el programa regional YEP ya que éste recogerá información sobre la eficacia del enfoque regional del programa.
- 3.4. **Taller de cierre.** Oportunamente, Confecámaras organizará un taller de cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros entes involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El costo total del proyecto es US\$2.000.000 de los cuales US\$1.000.000 (50%) será aportado por el FOMIN y US\$1.000.000 (50%) por la contraparte, de los cuales la mitad será en efectivo y la otra mitad en especie. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
<b>Componentes del Proyecto</b>			
Componente 1. Fortalecimiento de los Ecosistemas Locales de Emprendimiento	\$80.000	\$45.000	\$125.000
Componente 2. Ofertas de Servicios Empresariales	\$617.000	\$746.520	\$1.363.520
Componente 3. Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$22.000	\$40.000	\$62.000
<b>Ejecución y Supervisión</b>			
Administración	\$201.000	\$168.480	\$369.480
<b>Otros Costos</b>			
Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$30.000	-	\$30.000
Evaluaciones de Medio Término y Final	\$50.000	-	\$50.000
<b>Gran Total</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$1.000.000</b>	<b>\$2.000.000</b>
<i>% de Financiamiento</i>	<i>50%</i>	<i>50%</i>	<i>100%</i>

#### V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1. La agencia ejecutora es La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras. Es una entidad privada, sin ánimo de lucro, fundada en 1968; que agremia y representa a las 57 entidades del sector en Colombia. Su misión es propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las cámaras como instituciones y la representación proactiva del sistema ante el Estado en temas de competitividad, formalización, emprendimiento e innovación empresarial. Cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos FOMIN y de otras agencias relacionadas al sector de emprendimiento.

- 5.2. **Adquisiciones y Contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora ([DNA](#)) generó un nivel de necesidad/riesgo **bajo**, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará sus propios métodos de adquisiciones compatibles con las políticas del Banco. Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma *ex-post* con una frecuencia *anual*. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado *anualmente* y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 5.3. **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora ([DNA](#)) generó un nivel de necesidad/riesgo **bajo** para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia *anual*.
- 5.4. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.5. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1. Riesgos Financieros. Que el proyecto no logre el nivel requerido de cofinanciamiento. Este riesgo se ha establecido como bajo ya que como condición especial previa de ejecución debe existir evidencia de que, dentro de los primeros tres meses de vigencia del Convenio, se hayan suscrito convenios de colaboración con las Cámaras Regionales que han pre-acordado aportar fondos de contrapartida.
- 6.2. Falta de interés de parte de entidades financieras en proveer crédito a jóvenes emprendedores por ser visto como una inversión “riesgosa”. Para mitigar este riesgo se tiene previsto identificar a entidades financieras como socias potenciales en el estudio del entorno y buscar alianzas con, al menos, una desde el inicio del Proyecto. Estas alianzas incluirán el desarrollo de productos de crédito especializados y adaptados al público objetivo.
- 6.3. Riesgos de alcance del proyecto. No contar con la suficiente cantidad de jóvenes que quieran potenciar su negocio. Se mitiga dada la experiencia de Confecámaras en trabajar proyectos en diferentes regiones donde ya hay jóvenes identificados que

podrían participar en el proyecto. Todo lo anterior anclado a las alianzas estratégicas con el sector privado, público, y de la sociedad civil que también tiene bases de datos de jóvenes emprendedores interesados y no atendidos por ellos.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1. No se prevé efectos secundarios ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El Proyecto tendrá un impacto sobre jóvenes de escasos ingresos y su entorno, por lo cual el único efecto social que se puede prever es positivo para ellos y sus familias.

## **VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1. Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios: Confecámaras se compromete a cumplir con los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera especificados en los Anexos del Proyecto

## **IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 Acceso a la información: La información del proyecto no es de carácter confidencial según la Política de Acceso a la Información del BID, exceptuando la publicación de los planes estratégicos y de mercado de las entidades.
- 9.2 Propiedad intelectual: El Banco y Confecámaras evaluarán, a partir del legítimo interés del Banco en replicar la iniciativa tanto en Colombia como en otros países de la región, diversas alternativas legales con respecto a la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y licenciamiento de tales derechos, según sea el caso.