

Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes



BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

Operación ATN/ME-8875-RG



Banco Interamericano
de Desarrollo

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL

Ing. Pablo Emilio Vanegas Basto

Diciembre 2010

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo
2. Introducción
 - 2.1. Antecedentes del proyecto
 - 2.2. El Proyecto
 - 2.3. Marco Lógico
 - 2.4. Metodología de evaluación.
 - 2.5. Perspectiva Histórica del Proyecto
3. Eficiencia del programa
 - 3.1. Manejo y administración de los recursos humanos.
 - 3.2. Manejo y administración de los recursos financieros.
 - 3.3. Manejo y administración de los recursos técnicos.
 - 3.4. Grado de compromisos de los actores institucionales.
 - 3.5. Organización y gobernabilidad del proyecto.
4. Eficacia final del programa
 - 4.1. Cumplimiento de objetivos
 - 4.2. Impactos del programa hacia los beneficiarios
 - 4.3. Cumplimiento de actividades y metas.
 - 4.4. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.
5. Cobertura Geográfica.
6. Sostenibilidad institucional y financiera del proyecto.
7. Resumen de medios e Historias de Emprendedores.
8. Lecciones aprendidas
9. Recomendaciones generales.

ACRONIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
FMSD	Fundación Mario Santo Domingo
JEMCOL	Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia
JEMAC	Fundación Jóvenes Futuros Empresarios por México
YBI	Youth Business International

LISTA DE ANEXOS

CD 1	Informe Final y Anexos
CD 2	Metodología JEMCOL
CD 3	Resumen de Medios JEMCOL
CD 4	Video Emprendedores 1
CD 5	Video Emprendedores 2
Anexo 1	Convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica Nos 73/MS-RG y AT/ME – 8875 – RG “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”
Anexo 2	Acuerdo de colaboración entre la FMDS y JEMCOL
Anexo 3	Marco Lógico – JEMCOL
Anexo 4	Reglamento Operativo
Anexo 5	Metodología Final <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción general de la metodología 2. Convocatoria y selección de jóvenes 3. Procesos de capacitación 4. Visita domiciliaria y comité de crédito 5. Legalización, Liquidación y Desembolso del crédito 6. Procesos de Mentoría 7. Seguimiento Psicosocial y Financiero.
Anexo 6	Informe de actividades y resultados 2010
Anexo 7	Base de datos Emprendedores Bogotá Mentores Bogotá Emprendedores Cartagena Mentores Cartagena
Anexo 8	Presentación institucional 2010
Anexo 9	Esquema y Plan Operativo (Compartamos con Colombia)

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1	Presupuesto del Proyecto
Tabla No 2	Relación de Directores de Proyecto
Tabal No 3	Historia de las sedes JEMCOL – Cartagena
Tabla No 4	Ejecución presupuestal
Tabla No 5	Cumplimiento de los objetivos inmediatos del proyecto
Tabla No 6	Cumplimiento de los objetivos mediatos del proyecto
Tabla No 7	Marco lógico
Tabla No 8	Resultados a Nivel Nacional
Tabla No 9	Resultados de Bogotá
Tabla No 10	Resultados de Cartagena

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama No 1	Historia y cronología de JEMCOL – Principales Hitos
Diagrama No 2	Evolución y participación de la Asamblea entre 2005 y 2009
Diagrama No 3	Evolución y participación del CD Nacional
Diagrama No 4	Evolución y participación del CD local de Bogotá
Diagrama No 5	Organigrama JEMCOL
Diagrama No 6	Posibles Escenarios futuro JEMCOL

LISTA DE GRAFICOS

Grafico No 1	Total de negocios creados distribuidos por sector económico
Grafico No 2	Distribución de proyectos desembolsados por genero
Grafico No 3	Distribución de proyectos desembolsados por tipo de población

1. Resumen Ejecutivo

El Presente Informe de Consultoría refleja los resultados de la Evaluación Final del Proyecto: “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”, cooperación ATN/ME-887-RG financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo BID y que estuvo a cargo de la Fundación Mario Santo Domingo -FMSD- con el apoyo de la Fundación Jóvenes Emprendedores de Colombia -JEMCOL-.

Esta evaluación final fue encargada al consultor Pablo Emilio Vanegas, quien en cumplimiento de la propuesta que previamente presentara a la FMSD y siguiendo la metodología definida, ejecuto las actividades planeadas, efectuó entrevistas con los diferentes actores involucrados en el proyecto y realizó visitas de campo en las ciudades de Cartagena y Bogotá entre los meses de Septiembre, Octubre y noviembre de 2010, logrando como resultado final el presente informe que esencialmente esta dirigido a los principales actores que participaron activamente en el desarrollo del proyecto a lo largo de estos 4 años de operación.

El periodo de tiempo considerado por esta evaluación y las fechas relevantes son:

- Fecha de la firma del Convenio:	31 de Marzo/2005.
- Plazo de ejecución:	31 de Marzo/2005 a 31 de Marzo/2009.
- Fecha de elegibilidad para desembolsos:	31 de Octubre/2005.
- Plazo de desembolsos:	31 de Marzo/2005 a 31 de Septiembre/2009.
- Evaluación Intermedia	Octubre 2007
- Visita de Inspección	Noviembre 2008
- Plazo del Proyecto:	48 meses
- Tiempo transcurrido:	48 meses.
- Porcentaje tiempo transcurrido:	100%

El Proyecto.

El objeto general del proyecto es incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no puedan obtener apoyo por otros medios. El propósito es mejorar el modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas que apoyen a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos de la comunidad empresarial. El proyecto comprende los componentes: 1. Promoción y desarrollo de mentores empresariales, 2. Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores y 3. Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados. El proyecto se desarrollo en las ciudades de Cartagena y Bogotá, Cali no logro iniciar operación. El costo del proyecto es el equivalente a un millón seiscientos setenta mil dólares (US \$ 1.670.000) y su plazo de de 48 meses, contados a partir de la firma del convenio.

Objeto de la Evaluación.

El objeto de la evaluación final es la valoración cuantitativa y cualitativa del desempeño del programa bajo los criterios de i.) eficacia, ii) efectividad, iii) cobertura y alcance, iv) impacto, y v) sostenibilidad institucional y financiera, con base en los cuales se plantean varios elementos que permite identificar las lecciones aprendidas y las recomendaciones

del consultor para ser incorporados en futuros proyectos tanto del organismo ejecutor como del BID.

Referentes de Información

Como base para realizar el proceso de evaluación, se hace un análisis de varios documentos suministrados por el organismo ejecutor y que constituyen los elementos guía del programa tales como el Memorando de Donantes, Acuerdo final del Convenio de Cooperación Técnica, el Manual de Operaciones, el Reglamento Operativo, el Marco Lógico, Informes semestrales de actividades, Informes de seguimiento de desempeño del Programa, Planes de trabajo del ejecutor, Informe del diagnóstico del esquema operativo efectuada por Compartamos con Colombia, Informe de la Evaluación intermedia 2007 y bases de datos en general entre otros.

Unidad Operativa del Proyecto

Revisados los diferentes documentos, y realizadas las respectivas entrevistas, se establece como referente de interpretación, que el desarrollo del proyecto se da gracias a la alianza entre una institución naciente que fue certificada internacionalmente en su momento para la implantación del modelo de mentoría en Colombia (JEMCOL), y una entidad colombiana con grandes capacidades institucionales - Fundación Mario Santo Domingo - que se compromete a dar el soporte necesario de para recibir y gestionar unos recursos de cooperación por parte del BID y generar las condiciones institucionales adecuadas para conseguir contrapartidas de aporte local. Según lo planteado inicialmente, dicha alianza en su concepción inicial permitiría asegurar que tanto el modelo general del proyecto como JEMCOL sobrevivirían una vez concluido el proyecto con el BID. Sin embargo, a todos los efectos prácticos, es la FMSD la entidad responsable por la operación ante el BID.

Factores críticos que afectaron el desarrollo del proyecto

Con base en la información recolectada en las diferentes entrevistas, así como en la revisión documental, se pudieron establecer varios factores que a juicio de esta evaluación se constituyeron en factores críticos para el desarrollo del proyecto, que en conjunto y a lo largo del mismo se fueron convirtiendo en una cadena de situaciones que afectaron sustancialmente su desarrollo, inclusive desde su diseño inicial y que se fueron tornando más complicadas con el paso del tiempo al entrar el proyecto en su puesta en marcha y respectiva operación.

Vale la pena resaltar que tanto la evaluación intermedia realizada en el año 2007 y el diagnóstico del esquema operativo realizado en abril de este año por Compartamos con Colombia identificaron y manifestaron y alertaron de forma clara muchas de estas situaciones que finalmente llevaron a que no se pudieran cumplir a cabalidad con todos los objetivos y propósitos del proyecto.

Como se podrá evidenciar más adelante, a pesar que los indicadores establecidos en el marco lógico, revisados a la fecha de esta evaluación, reflejan en términos generales un alto grado de cumplimiento, al finalizar la operación no se cumple con los objetivos mediáticos establecidos y se crea un vacío institucional que de no tomarse acciones en el corto plazo, afectarán directamente a los beneficiarios con los que cierra el programa y de otra parte, mucha de la valiosa experiencia acumulada a lo largo de estos 4 años

simplemente se perdería, situación que debe ser atenuada tanto por JEMCOL, como por la FMDS.

A juicio de esta evaluación el elemento central que generara toda la secuencia de situaciones complejas es el **diseño organizacional** planteado al inicio de esta operación, que involucra dos entidades líderes, con aparentemente roles y actuaciones claramente diferenciadas, pero que a la postre deriva en una estructura administrativa no muy clara que genera grandes conflictos y entorpece la toma de decisiones adecuadas y oportunas, que por supuesto impacta de forma directa en la operación del proyecto. Dentro de los principales impactos se pueden mencionar:

- ✚ No se logró consolidar un equipo sólido que liderará la operación del proyecto y que mantuviera una interlocución adecuada ante el BID, la FMDS y JEMCOL, situación que se evidencia en la alta rotación de directores del proyecto cinco (5) en total para un periodo inferior a 4 años de operación real, lo que conduce a que el proyecto se desarrolle sin una continuidad clara en sus estrategias, sus comunicaciones, sus relaciones entre Bogotá y Cartagena, generando vacíos de tiempo en algunas etapas y por supuesto impactando negativamente en la consecución de los objetivos mediáticos del proyecto.
- ✚ Aún este panorama de alta rotación de directores, vale la pena resaltar que los equipos de trabajo locales bajo las coordinaciones de Cartagena y Bogotá demostraron un gran compromiso e hicieron un gran esfuerzo superando varias situaciones de carácter operativo y logístico del día a día y lograr que al finalizar el proceso existan resultados en términos de beneficiarios y de mentores vinculados al proyecto.
- ✚ A pesar que el origen conceptual del proyecto es el implementar un “**Modelo de Mentorías para el desarrollo de emprendedores jóvenes**”, en la práctica lo que se dio realmente fue un proceso de asesorías a beneficiarios por medio de procesos de apoyo que se dieron por voluntarios que recibieron la categoría de “mentores”, pero que en la práctica oficiaron como asesores en temas tales como finanzas, mercados, aspectos jurídicos entre otros y como se evidencia en la entrevista a los beneficiarios tuvieron un impacto positivo en su proceso de creación de empresas.
- ✚ Las coordinaciones locales lograron en los últimos meses de operación, hacer un proceso de documentación de la metodología de intervención. En este informe se presenta toda la metodología que vale la pena resaltar está muy bien documentada a nivel de procesos y herramientas, información que resultará muy útil dentro de un proceso de socialización con otras entidades interesadas en este tipo de metodologías.
- ✚ La evaluación intermedia del año 2007 presenta de forma explícita: “**Una de las principales recomendaciones que se espera de esta evaluación es pronunciarse acerca de la viabilidad de transferir inmediatamente la operación del programa de la Fundación Mario Santo Domingo hacia la Fundación Jóvenes Emprendedores de Colombia. Y a este respecto la respuesta es: “Hay Que Empezar Ya Ese Proceso”**”.¹ ,

¹ Informe de Evaluación Intermedia. – Luis A Bernal. Octubre 2007

- 🚩 En la visita de inspección realizada por el BID en noviembre de 2008 recomienda²:
- a) ***Materializar la institucionalidad de JEMCOL a través de un proceso de ingeniería organizacional para que esta entidad pueda desarrollar las capacidades operativas y administrativas para poder recibir la transferencia del programa por parte de la Fundación Mario Santo Domingo.***
 - b) ***Llevar a cabo el proceso de transferencia del programa a JEMCOL, por parte de la Fundación Mario Santo Domingo.***
- 🚩 Sin embargo las anteriores recomendaciones no se implementaron de forma adecuada y al realizar esta evaluación, se confirma la decisión por parte del CD de JEMCOL de liquidar dicha entidad, creando esta situación un vacío institucional que afecta de forma contundente el alcance de uno de los principales objetivos de este proyecto: ***1. Construcción de capacidades institucionales en JEMCOL inicialmente como ente local y posteriormente como organismo nacional y 2. Transferencia de FMSD a JEMCOL de su experiencia: i) como contraparte en cooperación internacional, ii) de trabajo con el BID, iii) como fundraiser, iv) intermediario financiero, v) operador de fondos de microcrédito y vi) operador de programas de apoyo a la microempresa.***

Para esta evaluación, es tal vez este último punto el que genera un mayor impacto negativo al cierre del proyecto, pues toda la estructura administrativa, personal vinculado y experiencia de atención a este tipo de población prácticamente se pierde, lo que constituiría un gran retroceso en la dinámica de apoyo a iniciativas emprendedoras en este sector tan necesitado.

Analizando con mayor detalle las situaciones particulares en cada etapa del proyecto se puede identificar deficiencias en los siguientes aspectos:

En la formulación y diseño

- 🚩 Determinación de la viabilidad de implementación de un proyecto de características regionales que involucra 3 países partiendo de una misma base metodológica, pero que cuentan con características diferentes en sus entornos y perfil de poblaciones a atender.
- 🚩 Diseño de una estructura organizacional que mezcla dos entidades que por sus diferencias institucionales tanto de enfoque y trayectoria aumentaron el riesgo para el desarrollo de la operación.
- 🚩 A pesar de contar con algunos documentos de referencia, el modelo organizacional que se implemento llevo a generar confusión de roles, autoridad y responsabilidad entre el Proyecto BID, la FMSD y la Fundación JEMCOL, no se dio un proceso claro de negociación entre las partes lo que a la larga desemboco en que las ***percepciones, posiciones relaciones y acciones*** de los directivos tanto de la FMSD como de JEMCOL, fueron completamente diferentes de cara a

² Informe de visita oficial de inspección a proyecto – Noviembre 2008

las responsabilidades que cada uno debería asumir. La relación entre FMSD y JEMCOL fue simplemente una relación que nunca logro madurar.

- ✚ Definición del perfil inicial de los beneficiarios que fue necesario revisar y ajustar ya que los primeros beneficiarios atendidos demostraron que este no eran el mejor perfil para alcanzar los resultados previstos.

En la puesta en marcha

- ✚ Desfase en el cumplimiento de los requisitos para el primer desembolso en un término superior al convenido.
- ✚ Demoras en la realización de actividades del proyecto en espera de la contratación del primer director.
- ✚ Contratación del primer Director del Proyecto a los 11 meses de firmado el mismo.
- ✚ El empleo de 15 meses en ajustes al Manual de Operaciones y Reglamento Operativo del proyecto; en adaptar el reglamento del “Fondo Rotatorio de Crédito para la Administración del “Fondo Rotatorio de Crédito para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes” a las prácticas crediticias de la entidad ejecutora y en decidir que el Sistema de Información de Cartera y Control de Usuarios SICCU, propio de la FMSD sería adoptado para el manejo de los créditos del proyecto.
- ✚ Selección del Coordinador Local de Cartagena 8 meses después de nombrado el Director del Proyecto
- ✚ Cambio de Director del Proyecto al año de nombrado y sucesivos relevos en este cargo, con periodos cortos de gestión.

En la operación

- ✚ Alta rotación en el cargo de Dirección del Proyecto – 5 en total, lo que como ya se mencionó genero uno de los factores más críticos en la operación. Durante los periodos de vacío de director, es Barbarita Gómez desde FMSD es quien asume esta responsabilidad.
- ✚ Centralismo en las decisiones, que se reflejo en una gestión jerarquizada y por área funcional, y no se dio una gestión por objetivos. La puja de poder entre la FMSD y JEMCOL fue una constante a lo largo del proyecto.
- ✚ La FMSD se concentra en el cumplimiento con el BID y el proceso de fortalecimiento de JEMCOL no es una prioridad, mientras que JEMCOL en Cartagena, está más enfocada en el tema de su propio fortalecimiento institucional, pero no se avanza en la transferencia de la metodología por parte de la FMSD, al final no se hace este proceso.

- ✚ Condiciones físicas y logísticas de trabajo en la ciudad de Cartagena que no son las más óptimas, donde se llegaron a tener hasta 7 sedes y al finalizar el 2009 el proyecto prácticamente queda a la deriva y tan solo al iniciar el 2010 logra una sede en el Pasaje Lecler, donación de Ricardo Veléz.
- ✚ Calificación como proyecto “Bandera Roja” por parte del BID en 2006, que pone en alerta a todo el equipo de trabajo e impulsa el proyecto en un momento crítico.
- ✚ Desarrollo de la operación sin estandarización de procedimientos administrativos, registros de información, medios de monitoreo y control y herramientas de información para la toma de decisiones.
- ✚ Apertura de la ciudad de Bogotá, sin que el modelo estuviera debidamente consolidado y sin existir consenso entre Cartagena y Bogotá.
- ✚ Después de varios meses de gestión, no se puede abrir la sede de Cali.
- ✚ No existió desde el inicio una rigurosidad en la aplicación de la metodología del modelo de mentoría.
- ✚ Debilidad en el manejo de las comunicaciones internas, entre Barranquilla, Cartagena y Bogotá entre FMSD, con JEMCOL, con las instituciones aliadas y con el propio BID.
- ✚ Si bien se constituyó un CD en la ciudad de Bogotá, su papel no fue determinante en el desarrollo del proyecto en esta sede.

Cumplimiento Real de Objetivos

Un análisis de los diferentes documentos constitutivos del Proyecto: “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”; es decir: i) El convenio marco internacional, ii) El Convenio marco nacional, iii) El Marco Lógico, iv) Manual de Operaciones y v) Reglamento operativo, permite señalar que el proyecto tiene unos objetivos inmediatos y otros mediatos³.

Los objetivos inmediatos están claramente mencionados en los documentos de base del proyecto como metas identificables de desempeño tales como número de créditos otorgados o número de mentores vinculados. Los objetivos mediatos del proyecto, se desprenden del análisis sistemático de partes dispersas de los citados documentos, como los antecedentes del proyecto, sus componentes internacionales, el marco institucional que le rodea y el análisis del rol que los diferentes actores tienen directa o indirectamente en el proyecto. De acuerdo con la información presentada en el marco lógico, el cumplimiento de los objetivos es el siguiente:

³ Concepto de objetivos inmediatos y mediatos tomados del informe de evaluación intermedia.

Tabla No. 5 Cumplimiento de los Objetivos Inmediatos del Proyecto

	1. Crear oportunidades de generación de ingresos para jóvenes de escasos recursos (320 negocios)	Se cumple parcialmente. Se lograron crear oportunidades para 277 jóvenes
	2. Generar opciones para la creación de empleos (500 nuevos empleos)	
	3. Fomentar la iniciativa empresarial	Se cumple
Objetivos Inmediatos	4. Mejorar un modelo de mentoría existente	No se cumple, tan solo al final del proyecto se logra consolidar una metodología de intervención
	5. Extender el modelo a nuevas regiones del país (3 ciudades en total)	El proyecto solo logra operar en 2 ciudades
	6. Movilizar recursos y apoyo de la comunidad empresarial	Se cumple

Sin embargo el haber cumplido tanto como las metas cuantitativas o cualitativas que el proyecto se haya propuesto cumplir en un determinado plazo y con los recursos asignados, lo que realmente determina la trascendencia del proyecto, es su habilidad para transformar ciertas realidades socio-económicas locales que en principio fue la justificación en su proceso de diseño y puesta en marcha.

Es así como la lectura del cumplimiento de los objetivos mediatos no resulta tan alentadora, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla No 6.Objetivos Mediatos del Proyecto

	1. Construcción de capacidades institucionales en JEMCOL inicialmente como ente local y posteriormente como organismo nacional.	No se cumple
Objetivos Mediatos	2. Transferencia de FMSD a JEMCOL de su experiencia: i) como contraparte en cooperación internacional, ii) de trabajo con el BID, iii) como fundraiser, iv) intermediario financiero, v) operador de fondos de microcrédito y vi) operador de programas de apoyo a la microempresa.	No se cumple
	3. Promoción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial	Se cumple parcialmente
	4. Creación de redes de apoyo y promoción de los negocios de emprendedores jóvenes.	Se cumple parcialmente
	5. Fortalecimiento de la red internacional YBI.	No se cumple

Bajo este contexto se hace necesario establecer una estrategia de choque liderada por la FMSD para los próximos meses que incluya un plan de acción que permita rescatar parte de la importante experiencia acumulada en este proyecto y que al menos sirva de base para impulsar y fortalecer entidades y equipos de facilitadores y mentores que estén vinculados a proyectos con beneficiarios de las características de los emprendedores atendidos durante el desarrollo del proyecto. Así mismo, la estrategia debe incluir acciones orientadas a dar continuidad al acompañamiento en algún nivel a todos aquellos emprendedores beneficiarios de créditos por lo menos hasta que finalicen el pago de los mismos. A estos efectos es de mucha utilidad los documentos desarrollados por COMPARTAMOS CON COLOMBIA.

Impacto final.

El impacto final del proyecto se puede resumir de la siguiente forma.⁴

Durante el desarrollo del programa se realizaron 188 convocatorias a las cuales respondieron 6.344 jóvenes de los cuales 1.576 presentaron pruebas psicológicas, 1188 fueron preseleccionados, 844 fueron capacitados y 277 recibieron crédito. El sector de servicios es el de mayor participación con 143 empresas (51%), seguido por manufactura con 113 empresas (41%) y comercio con 21 empresas (8%).

El perfil de los beneficiarios a lo largo del proyecto fue evolucionando, pasando de atender inicialmente a jóvenes en condición de pobreza a atender jóvenes estratos 1,2 y 3 con algún nivel de formación técnico o profesional y con estructuras familiares funcionales tal como se puede evidenciar en las pruebas psicológicas aplicadas en los procesos de selección.



Un impacto que se debe resaltar es que 83 beneficiarias (30%) son madres cabeza de familia en tanto que 73 (26%) son afro descendientes y tan solo 4 (1,4%) son indígenas.

En total se desembolsaron \$ 1.243.809.024 COP, equivalentes a US\$ 654.636, con un promedio de por crédito de \$ 4.490.285 - US \$ 2.363 (Tasa promedio \$1.900/ Dólar). A la fecha de esta evaluación se han presentado 27 repagos, (9,7%)

Manejo y administración de los recursos financieros

En términos generales se pudo evidenciar un manejo adecuado de los recursos financieros asignados al programa, esto gracias a la infraestructura de la FMSD, sin embargo de acuerdo con la información suministrada por el área financiera, se evidencia que los recursos asignados por el BID, están en un 92% comprometidos y una disponibilidad apenas del 8%, no siendo el caso de los recursos de contrapartida que presentan una ejecución del 54% y un 46% pendiente de ejecución.

La revisión en detalle del cuadro de ejecución presupuestal permite hacer varias referencias, así:

-  Los recursos asignados al financiamiento presentan un excelente grado de ejecución tanto por el BID, como por la contrapartida local, estos últimos con un cumplimiento del 122%.
-  De otra parte los recursos asignados al componente No 1 Promoción y desarrollo de mentores presenta una ejecución al 100% de los recursos del BID y tan solo un 1% de la contrapartida local. Esta situación específica se consultó con la FMSD y se pudo evidenciar que se presentaron situaciones de tipo operativo que no permitieron en su debido momento recolectar de forma adecuada la información de los certificados de los mentores, que son los elementos centrales que constituyen la contrapartida local en este rubro. Esta evaluación evidencia que se estaban tomando las medidas para poder solventar desde el punto de vista contable al interior de la FMSD esta situación, sin embargo es necesario que la

⁴ Información suministrada por el equipo coordinador del proyecto.

auditoría financiera final determine el real cumplimiento de los compromisos establecidos en la contrapartida local y que estén dentro del marco de las normas contables.

El competente 3 también merece especial atención, pues su ejecución de contrapartida local será apenas de un 49%, lo que permite tener un margen de maniobra para canalizar algunos recursos orientados al desarrollo de un evento final que permita socializar la experiencia del proyecto y que además sirva como base para la realización de un foro donde se promueva la discusión y debate acerca de los modelos de apoyo a emprendimientos orientados a población vulnerable.

Tabla No 4 Ejecución presupuestal

Control de Ejecución presupuestal										
Componente	Presupuesto USD		Ejecución USD				Pendiente USD			
	BID	Contrapartida	BID	% Ejecución	Contrapartida	% Ejecución	BID	% Pendiente	Contrapartida	% Pendiente
Financiamiento	387.520,00	163.861,00	387.520,00	100%	200.237,10	122%	0	0%	-36.376,10	-22%
Cooperación Técnica	512.480,00	606.139,20	436.456,00	85%	212.176,30	35%	76.024,00	15%	393.962,90	65%
* Promoción y desarrollo mentores	5.314,70	316.202,40	5.314,70	100%	4.469,70	1%	0	0%	311.732,70	99%
* Monitoreo y capacitación	18.794,50	0	15.367,20	82%	26.948,90		3.427,30	18%	-26.948,90	
* Desarrollo Red sostenible	284.393,20	146.629,00	233.990,90	82%	74.272,70	51%	50.402,20	18%	72.356,30	49%
* Admón. del proyecto	158.977,70	107.893,80	152.653,40	96%	94.443,00	88%	6.324,30	4%	13.450,70	12%
* Evaluación	34.000,00	0	18.909,20	56%	0	0%	15.090,80	44%	0	
* Auditoría	11.000,00	20.000,00	10.220,60	93%	12.042,00	60%	779,4	7%	7.958,00	40%
* Imprevistos	0	15.414,00	0		0		0		15.414,00	100%
Totales	900.000,00	770.000,20	823.976,00	92%	412.413,40	54%	76.024,00	8%	357.586,80	46%

Fuente: Área financiera FMDS

Esta evaluación se reserva opinar acerca del concepto de eficiencia en el manejo de los recursos financieros, pues será la auditoría financiera quien podrá establecer con toda claridad los niveles de cumplimiento de las contrapartidas locales y aplicación de los fondos aportados por el BID.

Cobertura y Alcance.

La operación del proyecto finalmente se concentro en las ciudades de Cartagena y Bogotá. Cali a pesar de estar dentro de los planes del proyecto finalmente no da inicio a las operaciones. A pesar de esta situación, se tiene un importante logro ya que son 277 los jóvenes emprendedores apoyados en crédito reflejando esto un cumplimiento del 87% sobre la meta final.

Sostenibilidad futura

Es el elemento más crítico en el momento de cierre del proyecto, ya que su sostenibilidad institucional como financiera están permeadas por la debilidad también institucional y financiera de JEMCOL, entidad que se suponía estaría orientada a la construcción de capacidades y desarrollo institucional del proyecto, pero que al finalizar el proceso no se fortaleció y si se tiene en cuenta que al final del mismo la FMDS no tiene presupuestado adoptarlo como propio, se concluye, que salvo se implemente una **estrategia de choque**, el proyecto necesariamente no tendrá ninguna alternativa cierta de continuidad y su actividad se limitará básicamente a realizar actividades de control y recuperación de cartera por parte de la FMDS de tal forma que le permita cumplir con los compromisos contractuales adquiridos con el BID como organismo ejecutor responsable.

En la revisión documental adelantada, se encontraron dos documentos en versión de PPT elaborados por COMPARTAMOS CON COLOMBIA que resultan muy valiosos ya que contienen información detallada y actualizada de los diferentes aspectos del proyecto y cuyo contenido es muy claro y plantea varios escenarios; dichos documentos son: 1. Análisis de Compartamos con Colombia y 2. Esquema y Plan Operativo. En el primer documento en la diapositiva No 66 se presenta de forma muy clara los cuatro posibles escenarios para el futuro de JEMCOL así:

1. Finalización total del programa
2. Finalización parcial del programa
3. Adopción del programa por un tercero
4. Independencia del programa.

La conclusión más importante es que a pesar de que el proyecto presenta en general un buen cumplimiento en los indicadores establecidos en el marco lógico, el cumplimiento de los objetivos inmediatos y mediático es deficitario y lo que es aún más preocupante es que la figura de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia – JEMCOL- está condenada a desaparecer pues el reto de realizar el fortalecimiento institucional por medio del desarrollo de capacidades institucionales no se cumplió y adicionalmente la decisión de los miembros del CD en Cartagena es la de liquidar esta figura.

Bajo la anterior afirmación y revisando los escenarios planteados en los documentos elaborados por COMPARTAMOS CON COLOMBIA, los escenarios que toman mayor fuerza son el No 1 y el No 3, por lo que se hace necesario que tanto los representantes de JEMCOL, como de la FMSD revisen con cuidado los pasos a seguir y en un periodo no mayor a 2 meses se tome una decisión definitiva del futuro del proyecto.



Es importante recalcar que independientemente de la opción que se tome, debe primar la responsabilidad frente a los beneficiarios del proyecto, quienes deberían recibir algún proceso de acompañamiento al menos hasta terminar de pagar el crédito recibido.

Lecciones Aprendidas

La experiencia que este proyecto ha generado a lo largo de estos 4 años de operación, representa una importante base de análisis para debatir sobre lecciones aprendidas que tanto el BID, como la FMSD, JEMCOL y los diferentes actores deben considerar, de cara a futuras operaciones.

A nivel general se pueden plantear como lecciones aprendidas:

A nivel de diseño.

-  Todo proyecto que contemple en su fase de diseño una operación simultánea con otros países de la región, debe asegurar un alto nivel de análisis de las condiciones de institucionalidad, perfil de beneficiarios y madurez del sector, de tal forma que se determine la viabilidad de su implementación local, sin perjuicio de los resultados que se presenten en los demás países participantes.
-  De preferencia el organismo ejecutor que asuma la responsabilidad de liderar una operación, debe tener total claridad sobre la estructura organizacional que se implementará y debe tener

- ✚ Asegurar desde el inicio que los recursos de contrapartida local tanto en dinero como en especie estén asegurados y con convenios firmados.

En la puesta en marcha y operación.

- ✚ Se deben mejorar los procedimientos de identificación y selección de las personas que conformen el equipo técnico, revisando con mucho detalle el perfil, las competencias, habilidades gerenciales y experiencia previa en este tipo de operaciones.
- ✚ El representante del organismo ejecutor debe garantizar que los mecanismos y medios de seguimiento y control a la unidad coordinadora del proyecto sean adecuados y apliquen los correctivos oportunamente.
- ✚ El organismo ejecutor debe garantizar que los procesos de inducción se den de forma adecuada a todas las personas que se vinculen al equipo técnico.
- ✚ A nivel organizacional se debe crear una estructura suficientemente sólida, donde las relaciones entre el Consejo Directivo, el Organismo Ejecutor y el Equipo Técnico garanticen que las decisiones técnicas prevalezcan siempre sobre las decisiones políticas.
- ✚ Desde el inicio de las operaciones se debe hacer un permanente monitoreo para verificar que los perfiles de los beneficiarios inicialmente definidos realmente tengan el impacto deseado o se den los procesos de ajuste necesarios.
- ✚ El organismo ejecutor debe sentar las bases del sistema de información que soporta la operación y debe garantizar su implementación al menos en los 6 primeros meses de actividades y su total apropiación por parte de las potenciales sedes.
- ✚ Se deben implementar mecanismos que garanticen el uso de las metodologías definidas desde el inicio de operaciones.
- ✚ Se deben revisar los mecanismos de control a la ejecución presupuestal, de tal forma que permitan validar el aporte de los recursos de contrapartida tanto en efectivo como en especie se den dentro de las condiciones de montos y tiempos de los establecidos.

Recomendaciones Generales

PARA LA FMSD

- La FMSD debe en el corto plazo, convocar y liderar una reunión para analizar el planteamiento hecho por COMPARTAMOS CON COLOMBIA en su documento “ANÁLISIS COMPARTAMOS CON COLOMBIA” en su diapositiva No 66⁵, acerca de los posibles escenarios para el futuro de JEMCOL (Proyecto) y definir cuál es el escenario que en definitiva se asumirá y cuál sería el plan en consecuencia a seguir.

Con base en las conclusiones del diagnóstico operacional, existen cuatro posibles escenarios para el futuro de Jemcol

Posibles Escenarios	Implicaciones
1 Finalización Total del Programa <ul style="list-style-type: none"> No genera impacto No es estratégico No es viable financieramente 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre del programa Repago de deuda del BID (FMSD) Plan de Recuperación de Cartera
2 Finalización Parcial del Programa <ul style="list-style-type: none"> Solo alguna región presenta oportunidades de consolidación y crecimiento Solo algunos de los socios tienen apropiación del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Potencializar el modelo en una sola ciudad hasta consolidarlo
3 Adopción del Programa por parte de un tercero <ul style="list-style-type: none"> El programa tiene un valor estratégico para uno o varios socios quienes están en capacidad de asumirlo 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una oferta de valor diferenciada Involucrar socios estratégicos para los cuales el programa genere valor
4 Independencia del Programa <ul style="list-style-type: none"> El programa genera un impacto importante y es suficientemente sólido para independizar su actividad El programa puede ser sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un esquema de “autosostenibilidad” que permita su independencia

66

A dicha reunión deberán ser invitados.

Un representante del BID
 Un representante de JEMCOL
 Un representante de COMPARTAMOS CON COLOMBIA (Invitados especiales)
 La ex - coordinadora local Cartagena – Milena González
 La ex - Coordinadora local Bogotá – Camila Parra

- Realizar todos los ajustes operativos y contables necesarios para presentar el estado final real de la contrapartida local.

⁵ Análisis Compartamos con Colombia – Abril 2010

- ✚ Programar y llevar a cabo un evento que podrá ser un Foro o Seminario, cuyo objetivo principal sea socializar la experiencia del proyecto, que sirva para difundir los elementos metodológicos desarrollados y que además se convierta en espacio que invite a la discusión acerca de los modelos de apoyo a iniciativas emprendedoras y los referentes en política pública para población vulnerable. Dicho evento se podrá desarrollar en la ciudad de Bogotá, con la participación de representantes de Cartagena e invitados especiales.
- ✚ Revisar la historia de la relación entre FMSD y el BID durante 25 años y buscar vías que permitan establecer un convenio marco que sirva de base para la formulación de nuevas operaciones en el futuro.

PARA EL BID

- ✚ Solicitar la ejecución de la auditoría financiera final para evidenciar el cumplimiento de todos los compromisos financieros adquiridos por el organismo ejecutor.
- ✚ Apoyar el desarrollo del evento de socialización de la experiencia del proyecto y tomar como punto de partida dicho evento para impulsar un estudio acerca del estado del arte los programas de apoyo a iniciativas emprendedoras de población vulnerable y la eventual estructuración de un documento de referencia acerca de la política pública de apoyo a población vulnerable en términos de desarrollo empresarial.
- ✚ Apoyar la difusión del manual que finalmente se estructuro con la metodología de mentoría para jóvenes.
- ✚ Solicitar información acerca de los resultados finales de los proyectos ejecutados en Argentina, Brasil y México y canalizar esta información hacia la FMSD y los miembros del CD de JEMCOL, que sirva como referente de análisis y reflexión.
- ✚ Retomar la información de las hojas de vida de todo el personal que participó en las coordinaciones locales de Cartagena y Bogotá, con el fin de ir estructurando una base de datos de profesionales con experiencia en este tipo de proyectos.

PARA JEMCOL

- ✚ Revisar el nivel de avance de las responsabilidades de JEMCOL frente a los beneficiarios, mentores, socios y miembros, La FMSD, el BID, los aliados estratégicos y donantes y con YBI, referenciados en las diapositivas 13 a la 21 del documento Esquema y plan operativo.
- ✚ Revisar el nivel de avance de las responsabilidades de JEMCOL frente a los beneficiarios, mentores, socios y miembros, La FMSD, el BID, los aliados estratégicos y donantes y con YBI, referenciados en las diapositivas 13 a la 21 del documento Esquema y plan operativo.
- ✚ Coordinar conjuntamente con FMSD, el plan operativo a seguir en los siguientes meses para el desmonte de la operación.

2. Introducción

2.1 Antecedentes generales⁶

En 1983, el Príncipe de Gales fundó “The Prince's Trust” en el Reino Unido, el cual inició sus actividades trabajando con jóvenes marginados y su necesidad de encontrar empleo digno. El inicio de nuevas empresas se presentó como una solución a ese problema. Desde su fundación, The Prince's Trust ha ayudado a más de 65.000 jóvenes entre los 18 y 30 años de edad a realizar sus planes, otorgando pequeños préstamos para crear empresas juveniles sostenibles y brindar a los jóvenes mayor autoestima, independencia económica y mayores posibilidades de empleo. En 1999 y después de recibir manifestaciones de interés de varios países, The Prince's Trust creó Youth Business International (YBI) para ayudar a otras organizaciones fuera del Reino Unido que estuvieran interesadas en utilizar su modelo de mentoría; el cual tiene relevancia internacional y se aplica en diversos contextos económicos.

En América Latina, el modelo YBI ha sido adoptado por organizaciones en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México. La Fundación Impulsar fue creada en Argentina en 1999 con el propósito de ayudar a los jóvenes que hasta entonces no habían podido conseguir apoyo para establecer y administrar efectivamente sus propios negocios, brindándoles así la oportunidad de lograr la autosuficiencia económica. La Fundación ha logrado atraer el interés y el apoyo de empresas grandes, lo cual ha generado una oferta de mentores de alta capacidad.

Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. (JEMAC) es una Asociación Civil fundada en el 2001 con el respaldo de varios empresarios y empresas muy notables tales como Diageo, British Petroleum y Shell. JEMAC se ha posicionado como una de las principales organizaciones que apoyan a emprendedores en el país, brindando a jóvenes mexicanos acceso a financiamiento, capacitación y el apoyo continuo de un mentor para el inicio de sus propios negocios

En Brasil, en 2002, la Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL) y varias otras entidades lanzaron un proyecto piloto de emprendedores jóvenes en Florianópolis, Santa Catarina. Como parte de este esfuerzo, la Cámara y las otras entidades crearon el Instituto Negócios da Juventude do Brasil (INJ). El INJ aspira asistir a emprendedores jóvenes con desventajas sociales a construir sus propios negocios, brindando apoyo y recursos empresariales a los cuales no tienen acceso de otra manera. Ya ha logrado apoyar a algunos emprendedores juveniles a crear sus propios pequeños negocios, escapando así del desempleo

En Colombia, en 2002, un grupo de jóvenes se organizó para ayudar a los jóvenes emprendedores con el respaldo de la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD). En marzo de 2003, con el apoyo de la Fundación Impulsar de Argentina y FMSD, este grupo lanzó su primer programa de jóvenes emprendedores en Cartagena que incluyó la creación de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia (JEMCOL). Esta iniciativa cuenta con el apoyo económico y de mentores de la Fundación Corona, la Fundación Restrepo Barco, el Club Rotario Cartagena y la Asociación Nacional de Industrias Colombianas (ANDI) y tiene una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

⁶ Información consolidada a partir de la revisión de documental y entrevistas con los diferentes actores que participaron en el diseño del programa.

Con el fin de canalizar la ayuda del BID a los cuatro países mencionados y obrar una estrategia regional de soporte al modelo de mentoría, a instancias de YBI y la Fundación Impulsar de Argentina, un equipo técnico del BID, preparó durante el primer semestre de 2004, un Programa Regional de Mentoría para el Desarrollo de Jóvenes Emprendedores (RG-M1016) para ser ejecutado en Argentina, Brasil, Colombia y México, mismo en el cual se enmarca el proyecto que el presente documento evalúa.⁷

Aún cuando cada uno de los países ejecutantes tiene su propio e individual convenio de cooperación con el BID, de todas maneras existen ciertos efectos vinculantes entre el llamado “Programa Regional” y los proyectos en cada uno de los países.

Para el caso de Colombia, entonces, el Proyecto ATN/ME-8875-RG que se realiza en convenio entre el BID, la FMSD y JEMCOL, se enmarca en el llamado “Programa Regional” (RG-M1016) que resulta del convenio entre el BID y la Fundación Impulsar de Argentina, la FMSD-JEMCOL de Colombia y la Fundación Jóvenes Futuros Empresarios por México JEMAC.

El Proyecto ATN/ME-8875-RG

Objetivo General

El objetivo general es incrementar las oportunidades económicas para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios y asistirlos en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos y de la comunidad empresarial para la transferencia de conocimientos y experiencia.

Propósito:

Mejorar un modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas apoyando a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos y de apoyo de la comunidad empresarial.

Para el logro de los objetivos anteriormente mencionados, el Proyecto comprende los siguientes componentes:

- I. Promoción y desarrollo de mentores empresariales,
- II. Capacitación y apoyo financiero para los jóvenes,
- III. Desarrollo de red institucional sostenible / difusión de resultados.

Beneficiarios:	320 Jóvenes Emprendedores y JEMCOL
Sede:	Cartagena, Bogotá, Cali
Calendario de Ejecución:	
Fecha de la firma del Convenio:	31 de Marzo de 2005.
Fecha elegibilidad para desembolsos:	31 de Octubre de 2005.
Plazo de ejecución:	31 de Marzo/2005 a 31 de Marzo/ 2009.

7. Posteriormente, ante dificultades para satisfacer ciertos requerimientos previos a la ejecución del proyecto, Brasil resultaría marginado del mismo, quedando las instituciones de Argentina, Colombia y Mexico como ejecutoras del programa cofinanciado con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, del Banco Interamericano de Desarrollo.

Plazo de desembolsos: 31 de Marzo/2005 a 31 de Sep/ 2009.
 Organismo Ejecutor: Fundación Mario Santo Domingo
 Otros entes cooperantes: Fundación JEMCOL, Fundación Impulsar Argentina, JEMAC de México, Youth Business International.

Presupuesto y Financiación

El convenio suscrito por el BID y la Fundación Mario Santo Domingo para la puesta en marcha del Proyecto, estableció el siguiente presupuesto y fuentes de financiación.

Tabla No. 1
Presupuesto del Proyecto

Componentes	Banco	Beneficiario	Total	%
1. Promoción y desarrollo de mentores empresariales	17.710	316.202	333.912	20,0%
2. Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores	10.266 (IIIA) 387.520 (IIIB)	163.861	561.648	33,6%
3. Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.	284.000	146.629	430.629	25,8%
4. Administración del Proyecto	108.316	107.894	216.210	12,9%
5. Evaluación	40.000	--	40.000	2,4%
6. Auditoria	5.000	20.000	25.000	1,5%
7. Imprevistos	47.187	15.414	62.601	3,7%
8. Subtotal	900.000	770.000	1.670.000	100%
	54%	46%	100%	

2.3 Marco Lógico del Proyecto

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Meta			
Incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios en zonas de actuación del proyecto.	Nuevas oportunidades económicas para jóvenes en los países participantes.	Evaluación final del proyecto y el informe final del proyecto.	La situación macroeconómica en los países participantes se mantiene estable.
Propósito			
Un modelo mejorado y expandido a nuevas provincias que apoya a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos, y de la comunidad empresarial.	Al final del cuarto año se han creado al menos 320 proyectos de negocios dinámicos y sostenibles manejados por jóvenes. Dos nuevas provincias tienen el modelo e instalaciones institucionales.	Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo. Informes de evaluación de mitad y la del final.	Existen una masa crítica de jóvenes con ideas y las destrezas necesarias para ser un emprendedor.
Componentes			
I. Promoción y desarrollo de mentores empresariales basado en el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.	Al menos 320 mentores capacitados y asignados a jóvenes al final del proyecto.	Registros de los mentores; Informes de evaluación de mitad y la del final.	Se dispone de individuos y profesionales de negocios interesados de participar en el proyecto.
II. Guía, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores.	Al final del proyecto al menos 320 proyectos de negocios dirigidos por jóvenes participantes han recibido apoyo.	Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo establecido.	Se dispone de jóvenes con el perfil requerido en cuanto a ser emprendedor.
III. Desarrollo de una red de instituciones sostenibles y la difusión de resultados.	Una red regional consolidada de las dos nuevas regiones en el país al final del proyecto.	Informe final del proyecto (PCR).	Existe interés en los países de ser parte de una red para intercambiar experiencias y lecciones aprendidas.
Actividades			
I.1. Realizar actividades de convocatoria	Al menos 2 presentaciones / charlas dirigidas a mentores en el primer año; 4 en el segundo; 6 en	Memoria de los eventos (lista de participantes,	

	<p>el tercero y 6 en el cuarto con cada uno incluyendo 20 personas.</p> <p>Producción de materiales de promoción para los mentores incluyendo al menos 500 folletos sencillos con información básica.</p> <p>Al menos 2 artículos en medios de comunicación en el primer año; 4 en el segundo; 6 en el tercero y 6 en el cuarto.</p>	<p>materiales, etc.).</p> <p>Materiales publicados.</p> <p>Materiales publicados.</p>	
I.2. Capacitar y motivar a los mentores	<p>2 reuniones de capacitación en el primer año contando con 20 participantes; 4 en el segundo; 6 en el tercero; y 6 en el año final, cada uno contando con 18 mentores potenciales.</p> <p>La edición de un como guía (estilo didáctico) para mentores y la reproducción de al menos 325 ejemplares. Para la edición se utilizará como base el reglamento y guía para los mentores otorgada por YBI al inicio del programa piloto.</p> <p>Al menos 55 certificados de reconocimiento dados a mentores al final del proyecto.</p> <p>Al menos 30 mentores comprometidos y asignados a un joven en el primer año; 65 en el segundo; 105 en el tercero; y 120 en el cuarto.</p>	<p>Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.)</p> <p>Guías publicadas.</p> <p>Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.)</p> <p>Contratos con mentores y el proyecto firmados.</p>	
I. 3. Preparar un registro con características principales de cada mentor.	Un registro elaborado con datos pertinentes sobre cada mentor (nombre, profesión, compañía, joven / iniciativa asignada, fecha entrenamiento).	Registro asequible a través del Internet para todo el personal involucrado en el proyecto.	
II. 1. Realizar actividades de convocatoria y utilización de medios de comunicación.	<p>Realizar una reunión de convocatoria mensualmente con 50 jóvenes en promedio de asistencia por ciudad.</p> <p>La producción de materiales de promoción para los jóvenes incluyendo 5400 folletos, 5400 tarjetas de presentación y 6 pendones.</p> <p>Al menos 2 artículos en medios de</p>	<p>Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).</p> <p>Materiales publicados.</p> <p>Materiales publicados.</p>	

	comunicación en el primer año; 2 en el segundo; 2 en el tercero y 2 en el cuarto.		
II. 2 Análisis de las iniciativas de jóvenes	<p>Al menos 270 expresiones de interés de jóvenes recibidas en el primer año; 400 en el segundo; 520 en el tercero; y 520 en el cuarto.</p> <p>Al menos 125 entrevistas con los jóvenes en el primer año; 190 en el segundo; 240 en el tercero; y 240 en el cuarto.</p> <p>Al menos 60 planes de negocios desarrollados en el primer año; 130 en el segundo; 210 en el tercero; y 240 en el cuarto.</p> <p>Al menos 30 planes de negocios aprobados en el primer año; 65 en el segundo; 105 en el tercero; y 120 en el cuarto.</p> <p>Al menos US\$ 56.000 en recursos del proyecto comprometidos para jóvenes en el primer año; US\$ 123.000 en el segundo; US\$ 198.000 en el tercero; y US\$ 226.000 en el cuarto.</p> <p>Un mantenimiento del porcentaje de repago de los jóvenes a tiempo de 85% en cada año del proyecto.</p> <p>Al menos 320 nuevos negocios consolidados, formalizados y operando al final del proyecto</p> <p>Al menos 500 nuevos puestos de trabajo en las nuevas empresas al final del proyecto</p>	<p>Registro / base de datos del proyecto.</p> <p>Registro / base de datos del proyecto.</p> <p>Registro / base de datos del proyecto.</p> <p>Registro / base de datos del proyecto.</p> <p>El sistema de monitoreo del proyecto.</p> <p>El sistema de monitoreo del proyecto y la evaluación intermedia.</p> <p>Evaluación final.</p> <p>Evaluación final.</p>	
II.3 Desarrollar e implementar del sistema de monitoreo y seguimiento.	Un sistema de monitoreo y evaluación operando a través del Internet.	Sistema disponible y actualizado.	

III. 1. Realizar actividades de difusión y promoción	<p>Un seminario nacional por año en los cuatro años, cada uno contando con 100 participantes.</p> <p>Al menos dos estudios de caso / buenas prácticas desarrollados por año.</p> <p>Creación de una página web.</p> <p>Desarrollo y entrega de boletines informativos a las organizaciones aliadas.</p>	<p>Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).</p> <p>Materiales publicados.</p> <p>Lanzamiento de la página web.</p> <p># de boletines entregados con información sobre el destino utilización de los fondos donados, y demás información de actualidad de la Fundación.</p>	
III. 2. Fomentar alianzas	Alianzas con empresas privadas, institutos técnicos y educativos, ONGs, sector público, organismos internacionales.	Acuerdos firmados con otras entidades.	
III. 3. Desarrollar de la estrategia para la red de emprendedores juveniles.	Participar en el evento de intercambio de las organizaciones participantes en la red por año en coincidencia con la Conferencia Regional, contando cada uno con la presencia de las organizaciones existentes y de las que potencialmente se puedan sumar a la red de América Latina.	Memoria de los eventos (lista de participantes, materiales, etc.).	
III.4. Edición de un Manual de Operaciones	Un Manual de Operaciones básico que pueda servir de guía adaptado para el programa de Colombia.	Manual editado	

2.4. Metodología de evaluación

La metodología de trabajo propuesta para el desarrollo de esta consultoría, se fundamenta en tres ejes fundamentales: Revisión documental, Encuentros con actores involucrados y Procesamiento de información

Revisión Documental: Con el fin de tener todos los antecedentes pertinentes al desarrollo del Proyecto, se solicita la siguiente información en medio digital:

- Información y documentación que sirvió de base para el diseño y preparación del Proyecto.
- Acuerdo final del Convenio de Cooperación Técnica.
- Marco Lógico.
- Reglamento Operativo.
- Memorando de Donantes.
- Informes semestrales de progreso.
- Informes de visita de Inspección.
- Informes de los consultores claves.

- Informes de seguimiento de desempeño del Programa (ISDP preparados para el Banco).
- Desembolsos
- Comunicaciones oficiales
- Planes de trabajo del ejecutor.
- Cualquier información complementaria que considere necesarios del Banco y/o del Ejecutor, relacionada con el Programa.
- Base de datos de actores involucrados (Unidad Coordinadora – Capacitadores – Beneficiarios – Mentores - Consultores, ect)

Encuentros con actores involucrados en el Proyecto

Se realizaron visitas de campo en las ciudades de Cartagena y Bogotá, con el fin de surtir entrevistas tanto individuales como grupales con los diferentes actores involucrados con el Programa. Al menos se programaran las siguientes actividades:

Visitas de campo in-situ a:

- Representación del BID en Bogotá
- Miembros de los Consejos Locales
- Oficinas de Fundación Santo Domingo en Bogotá y Cartagena.
- Aulas donde se impartió la capacitación empresarial
- Instalaciones de los centro de atención a los empresarios, donde se brindó asistencia técnica a los nuevos emprendedores.

Entrevistas individuales y grupales con el propósito de conocer sus percepciones (sobre pertinencia de los servicios recibidos, su calidad, oportunidad y sostenibilidad de sus negocios) y medir el impacto y beneficios obtenidos por la asistencia técnica y los nuevos contratos. Dichas entrevistas se desarrollaron con:

- Beneficiarios del Programa en Bogotá y Cartagena
- Facilitadores
- Emprendedores
- Mentores,
- Consultores contratados para ejecutar las actividades previstas en el Programa.
- Personal del BID que participó en el diseño y elaboración del Proyecto.

Procesamiento de información

Para el desarrollo de cada una de estas actividades se contará con una herramienta que será la guía y modelo a utilizar en la recolección de la información primaria y secundaria. Se organizarán archivos físicos y magnéticos.

La herramienta que se utilizó para el procesamiento de la información recolectada será **“Matriz de relaciones cruzadas”** la cual permitió identificar de forma clara y específica el nivel de cumplimiento de las expectativas de los diferentes actores

Resultados esperados de la consultoría

La evaluación final del programa incluye:

- Perspectiva histórica del programa.
- Nivel de cumplimiento de los objetivos General y Específicos.
- Evaluación del logro de los resultados y productos previstos en el Marco Lógico, indicando las fortalezas y debilidades en la administración.
- Eficacia (cumplimiento de actividades / metas, objetivos de desarrollo e impacto en las empresas beneficiarias),
- Sostenibilidad institucional y financiera del programa.
- Cumplimiento de los Compromisos del organismo ejecutor y aportantes.
- Lecciones aprendidas, el éxito de la metodología utilizada.
- El alcance de la extensión geográfica de las actividades del proyecto,
- Las recomendaciones del consultor para ser incorporados en el mejoramiento de futuros programas con similar enfoque.

2.5. Perspectiva Histórica del Proyecto

Dentro de la evolución histórica del proyecto se presentan tres periodos muy definidos:

2002 – 2005 Inicio y desarrollo del Modelo en Cartagena

2206 – 2008 Inicio Relación BID – FMSD – JEMCOL

2009 – 2010 Finalización del Convenio BID

Estas etapas fueron tratadas y documentadas, en el documento base que elaboro COMPARTAMOS CON COLOMBIA y reflejan de forma detallada los principales hitos a los largo del proyecto.

Vale la pena resaltar que el periodo inicial de diseño es muy largo, 3 años y posteriormente se da un periodo de casi un año y medio para iniciar operaciones efectivamente, situación que tal como se menciona anteriormente impacto negativamente en la puesta en marcha, con los problemas ya identificados.

Jemcol surge como iniciativa en 2002 buscando apoyar emprendimiento de jóvenes en Cartagena aplicando la metodología de Youth Business International

Historia y Cronología de Jemcol - Principales Hitos

2002-2005 Etapas de Inicio y Desarrollo del Modelo en Cartagena	2006-2008 Etapas de Inicio de la Relación BID – FMSD - Jemcol	2009 -2010 Etapas de Finalización de Convenio BID
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el 2002, un grupo de jóvenes en la ciudad de Cartagena con el aval de la Youth Business International creó la Fundación Youth Business Colombia ▪ En el 2005 Youth Business Colombia cambió su nombre por Jemcol ▪ En el 2005, la Fundación Mario Santo Domingo suscribió con el Banco Interamericano de Desarrollo un Convenio para ejecutar el proyecto "Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes" ▪ Jemcol fue elegida para la ejecución de este proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de la relación entre la Fundación Mario Santo Domingo, el Banco Interamericano de Desarrollo y Jemcol ▪ En el 2007, se hizo una revisión intermedia del proyecto (a cargo de un consultor externo del BID) ▪ Apertura del programa en la ciudad de Bogotá en abril de 2008 ▪ En septiembre del 2008, Luz Marina Chartuni Gallardo se unió a Jemcol como Directora Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En el 2009, Jemcol gestionó y recibió recursos financieros importantes de parte de Merrill Lynch ▪ A mediados de 2009, Jemcol abrió un convocatoria para la búsqueda y selección de un asesor que apoyara en la transferencia de gestión del programa ▪ A inicios de 2010, comenzó el apoyo de Compartamos con Colombia ▪ Nota: En septiembre del 2010, el apoyo financiero del BID se acabará

Fuente: Documentos Internos "Fundación Jemcol"

21

Fuente: Análisis Compartamos con Colombia.

3. Eficiencia

3.1. Manejo y administración de los recursos humanos.

El manejo del recurso humano del proyecto se convirtió a lo largo del desarrollo del mismo en uno de los elementos coyunturales que afectó su ejecución. La siguiente tabla presenta un resumen de los directores que tuvo el proyecto desde el inicio de la operación, que refleja un alto índice de rotación, toda vez que este tipo de operaciones tienen como máximo dos directores; en este caso se completaron 4.

Tabla No 2 Relación de Directores de Proyecto

Director	Periodo
Barbarita Gomez	2006 - Plan de Choque
Jairo Orozco	Hasta Febrero 2007
Barbarita Gomez	Febrero 2007 - Mayo 2007
Diana Droste	Mayo 7 2007 - Junio 15 2008
Barbarita Gomez	Junio 15 2008 - Sept 2008
Luz Marina Chartuny	Sept /08 - Agosto 2010
Barbarita Gomez (*)	Agosto 2010 - Actual
(*) Dorian Florez apoya este proceso	Agosto 2010 - Actual

Esta situación pone en evidencia una clara deficiencia por parte del organismo ejecutor en los procesos de selección de los candidatos a director, además de los choques internos que se generaron entre la FMSD y JEMCOL, llevando en varios momentos a polarizar las posiciones, con las consecuencias respectivas en la operación.

A lo largo de las entrevistas realizadas se pudo establecer que los directores no tenían claridad en el papel que deberían jugar, si el cargo de director era exclusivamente para efectos del proyecto con el BID o si deberían actuar como director de JEMCOL, esta falta de claridad llevo a que el tiempo pasará y la gestión hacia el fortalecimiento de JEMCOL se fuera diluyendo una vez el proyecto entra en su recta final ya es muy tarde para tomar los correctivos necesarios.

El elemento que ayuda a dar algo de estabilidad, es que el equipo técnico de base (coordinadoras y supervisores) tanto en Cartagena como en Bogotá logra tener un periodo más amplio de estabilidad, lo que ayuda que en el momento de crisis donde el proyecto es calificado con bandera roja por parte del BID, se haga un plan de choque que impulsa el proyecto.

A nivel logístico se presentaron diferencias entre la operación de Bogotá y Cartagena; mientras en Bogotá el proyecto tuvo a disposición una oficina con muy buenas condiciones logísticas en la sede de la FMSD en la Calle 71, en Cartagena el panorama no fue nada alentador, pues tal como se aprecia en el siguiente cuadro fueron casi 9 diferentes sedes a lo largo de los 4 años de operación. Por supuesto esta situación afectó de forma importante en desempeño general del proyecto en esta sede. Esta evaluación resalta que de forma especial el equipo técnico de Cartagena demostró un alto nivel de compromiso y supo sortear los impases presentados por las deficiencias logísticas que el proyecto tuvo que afrontar.

Tabla No 3 Historia de las sedes JEMCOL - Cartagena



Historia de las sedes de JEMCOL - CARTAGENA		
Año	Sede	Observaciones
2002	Sede en el Hotel las Americas	
2006	Cambia de sede a la Fundación Mamonal	No era de facil acceso para los jovenes
2007	Fundación Santo Domingo	Ubicación en Kioscos no adecuados para esta operación.
2007 - Inicio 2009	Cambio a sede COMFENALCO	Ubicación más Central
Enero 2009 - mayo 2009	Fundación Santo Domingo	Espacio no adecuado para trabajar
Mayo 2009 - Dic 2009	UNAD	Periodo tranquilo
Enero 2010	Fundación Proboquilla	Uso marginal para documentación
Enero - Marzo 2010	Casa de Milena Gonzalez	Distribución de todo el archivo físico
	Milena asume costos de	en las casas de los colaboradores
	Operación	Algunas reuniones varias en FMSD
	Fundación Mario Santo Domingo	
Marzo 15 de 2010 - A la fecha	Pasaje Lecler/ Donación de Ricardo Velez	No se cobrar renta
	Cesión de una oficina	
Fuente: Entrevista coordinación Cartagena		

Se puede concluir entonces que el proyecto no tuvo en general un **desempeño poco eficiente** en el manejo de los recursos humano y algunos aspectos logísticos, especialmente en la sede de Cartagena.

3.2. Manejo y administración de los recursos financieros.

En términos generales se pudo evidenciar un manejo adecuado de los recursos financieros asignados al programa, esto gracias a la infraestructura de la FMSD, sin embargo de acuerdo con la información suministrada por el área financiera, se evidencia que los recursos asignados por el BID, están en un 92% comprometidos y una disponibilidad apenas del 8%, no siendo el caso de los recursos de contrapartida que presentan una ejecución del 54% y un 46% pendiente de ejecución.

La revisión en detalle del cuadro de ejecución presupuestal permite hacer varias referencias, así:

-  Los recursos asignados al financiamiento presentan un excelente grado de ejecución tanto por el BID, como por la contrapartida local, estos últimos con un cumplimiento del 122%.
-  De otra parte los recursos asignados al componente No 1 Promoción y desarrollo de mentores presenta una ejecución al 100% de los recursos del BID y tan solo un 1% de la contrapartida local quedando pendiente un 99% por justificar, datos que por supuesto llamaron especialmente la atención por lo que consulto con la FMSD y se pudo evidenciar que se presentaron situaciones de tipo operativo que no permitieron en su debido momento recolectar de forma adecuada la información de los certificados de los mentores, que son los elementos centrales que constituyen la contrapartida local en este rubro. Esta evaluación evidencia que se estaban tomando las medidas para poder solventar desde el punto de vista contable al interior de la FMSD esta situación, sin embargo es necesario que la auditoría financiera final determine el real cumplimiento de los compromisos establecidos en la contrapartida local y que estén dentro del marco de las normas contables.

- El competente 3 también merece especial atención, pues su ejecución de contrapartida local será apenas de un 49%, lo que permite tener un margen de maniobra para canalizar algunos recursos orientados al desarrollo de un evento final que permita socializar la experiencia del proyecto y que además sirva como base para la realización de un foro donde se promueva la discusión y debate acerca de los modelos de apoyo a emprendimientos orientados a población vulnerable.

Tabla No 4 Ejecución presupuestal

Control de Ejecución presupuestal										
Componente	Presupuesto USD		Ejecución USD				Pendiente USD			
	BID	Contrapartida	BID	% Ejecución	Contrapartida	% Ejecución	BID	% Pendiente	Contrapartida	% Pendiente
Financiamiento	387.520,00	163.861,00	387.520,00	100%	200.237,10	122%	0	0%	-36.376,10	-22%
Cooperación Técnica	512.480,00	606.139,20	436.456,00	85%	212.176,30	35%	76.024,00	15%	393.962,90	65%
* Promoción y desarrollo mentores	5.314,70	316.202,40	5.314,70	100%	4.469,70	1%	0	0%	311.732,70	99%
* Monitoreo y capacitación	18.794,50	0	15.367,20	82%	26.948,90		3.427,30	18%	-26.948,90	
* Desarrollo Red sostenible	284.393,20	146.629,00	233.990,90	82%	74.272,70	51%	50.402,20	18%	72.356,30	49%
* Admón. del proyecto	158.977,70	107.893,80	152.653,40	96%	94.443,00	88%	6.324,30	4%	13.450,70	12%
* Evaluación	34.000,00	0	18.909,20	56%	0	0%	15.090,80	44%	0	
* Auditoría	11.000,00	20.000,00	10.220,60	93%	12.042,00	60%	779,4	7%	7.958,00	40%
* Imprevistos	0	15.414,00	0		0		0		15.414,00	100%
Totales	900.000,00	770.000,20	823.976,00	92%	412.413,40	54%	76.024,00	8%	357.586,80	46%

Fuente: Área financiera FMSD

Esta evaluación se reserva opinar acerca del concepto de eficiencia en el manejo de los recursos financieros, pues será la auditoría financiera quien podrá establecer con toda claridad los niveles de cumplimiento de las contrapartidas locales y aplicación de los fondos aportados por el BID.

3.3. Manejo y administración de los recursos técnicos.

Se identificaron como recursos técnicos asignados al proyecto los siguientes:

- Equipos de computo e impresoras
- Equipos de audio y video

Se pudo constatar que el personal de las coordinaciones locales, han dado un uso adecuado y pertinente a los recursos a su cargo.

De otra parte, si se identificaron deficiencias de carácter logístico de forma particular en la sede de Cartagena, el cual fue explicado con detalle en el numeral 3.1

3.4. Grado de compromisos de los actores institucionales.

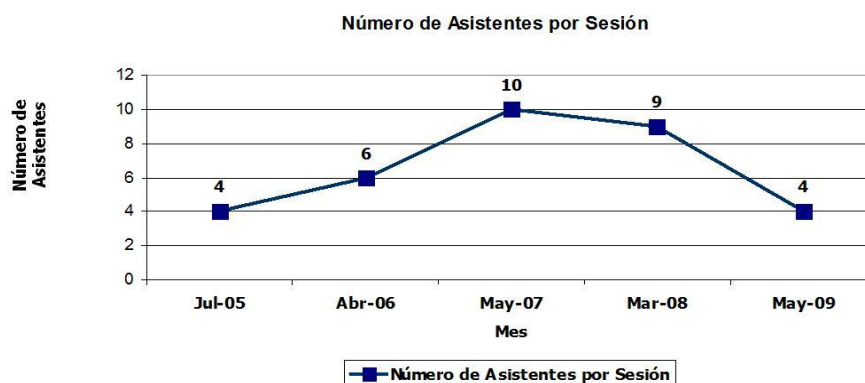
El proyecto logro en sus dos primeros años de operación, despertar los más altos niveles de interés dentro de las entidades que conformaron los respectivos CD locales, así como el apoyo de algunas fuentes de financiamiento complementario. En el análisis hecho por Compartamos con Colombia se puede ver el comportamiento en términos de asistencia de los miembros de la Asamblea de JEMCOL entre 2005 y 2009, los miembros del Consejo Directivo Nacional entre el 2003 y 2007 y el Consejo Local de Bogotá de julio 2008 a sept 2009.

Los diagramas que se presentan a continuación son un indicador efectivo que en compromiso institucional fue decreciendo de forma más acelerada dentro de los miembros de la Asamblea y los miembros del Consejo Directivo Nacional.

Este rápido análisis lo que hace es confirmar que los problemas cruzados de rotación de director sumado a la falta de claridad en la organización y gobernabilidad, conducen a la pérdida de interés de las entidades inicialmente comprometidos.

La participación de la asamblea entre 2006 y 2008 ha sido media, en promedio han asistido 6 miembros a las 5 asambleas entre 2005 y 2009

Evolución y Participación de la Asamblea entre 2005 y 2009



Otras consideraciones:

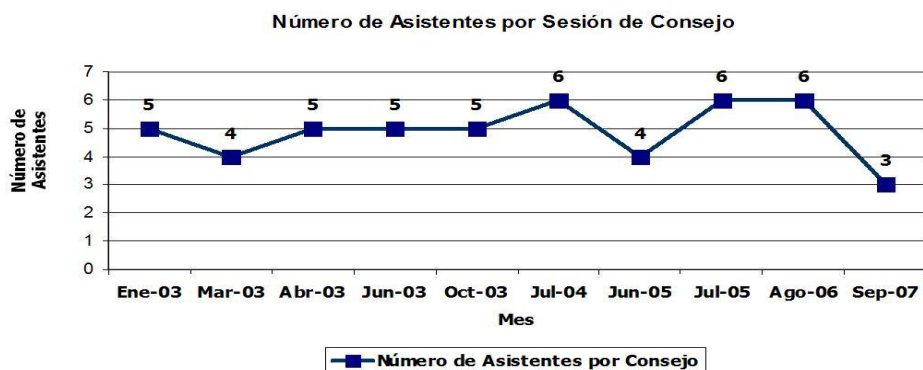
- La asistencia a la asamblea del año 2009 bajó considerablemente

Fuente: Actas de distintos órganos de gobierno de Jemcol

50

El consejo directivo nacional fue bastante activo hasta 2005, a partir de esa fecha no ha tenido mucha participación

Evolución y Participación del Consejo Directivo Nacional entre 2003 y 2007



Otras consideraciones:

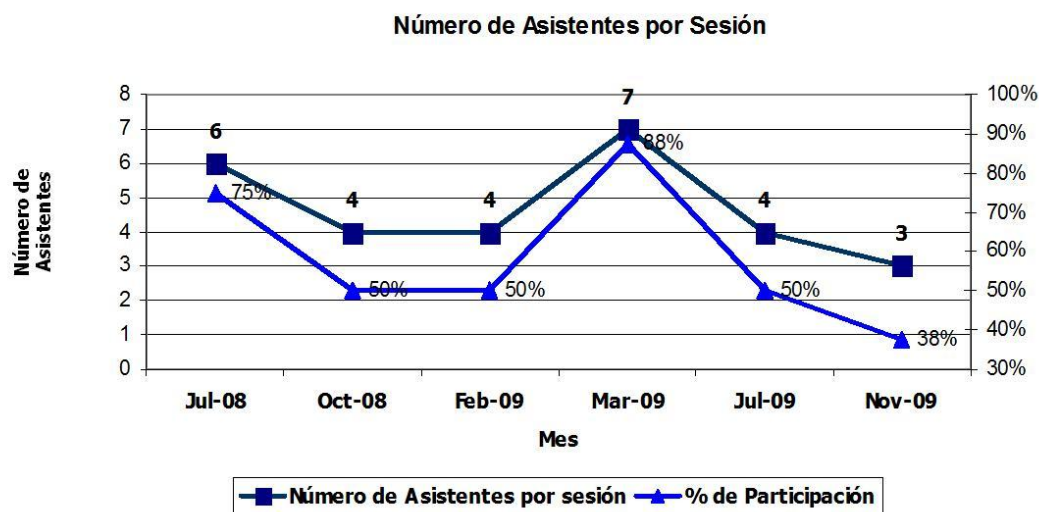
- En 2003 el consejo directivo nacional se reunió en Cartagena 5 veces
- De 2003 para acá la participación del consejo directivo nacional no ha sido muy alta

Fuente: Actas de distintos órganos de gobierno de Jemcol

51

El consejo local de Bogotá se ha reunido 6 veces desde mediados de 2008, el porcentaje de asistencia promedio ha sido de 56%

Evolución y Participación del Consejo Local de Bogotá desde Agosto 2008



Otras consideraciones:

- Desde mediados de 2008, el consejo local de Bogotá se ha reunido 6 veces
- El porcentaje de asistencia promedio es de 56%

Fuente: Actas de distintos órganos de gobierno de Jemcol

52

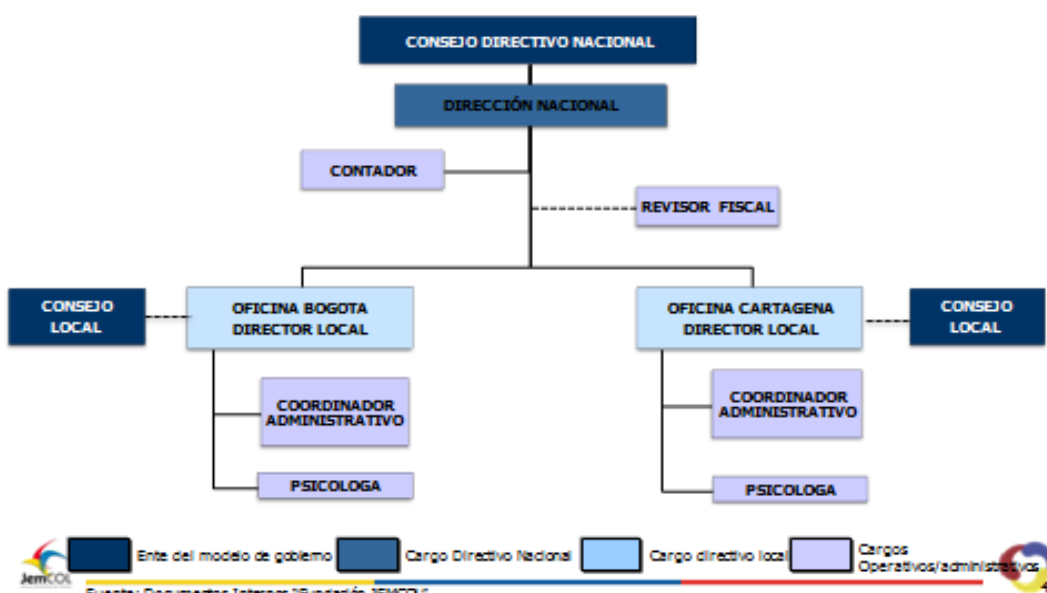
3.5. Organización y gobernabilidad.

A pesar de contar con algunos documentos de referencia, el modelo organizacional que se implementó llevó a generar confusión de roles, autoridad y responsabilidad entre el Proyecto BID, la FMSD y la Fundación JEMCOL, no se dio un proceso claro de negociación entre las partes lo que a la larga desembocó en que las **percepciones, posiciones relaciones y acciones** de los directivos tanto de la FMSD como de JEMCOL, fueron completamente diferentes de cara a las responsabilidades que cada uno debería asumir. La relación entre FMSD y JEMCOL fue simplemente una relación que nunca logró madurar.

En el ejercicio de análisis realizado por Compartamos con Colombia se presenta el modelo de operación que se fue organizando, que finalmente condujo a que tanto Bogotá como Cartagena tuvieran independencia en sus decisiones.

El modelo de operación de Jemcol está conformado por tres órganos de toma de decisión y administración y una estructura local en las dos ciudades donde opera

Organigrama de Jemcol



La gobernabilidad del proyecto se vio seriamente afectada por la diferencias en los enfoques entre la FMSD y JEMCOL y de forma particular por el concepto del papel que el director del proyecto debería desempeñar; de una parte se interpretaba como la función principal el responder por el proyecto ante el BID, de otra parte se consideraba que la función principal era la de gestionar JEMCOL, situación esta última que no presentó mayores resultados.

Ya que no se logró el fortalecimiento de JEMCOL y la respectiva transferencia de la metodología, se concluye que el proceso de organización y gobernabilidad al final fue muy deficiente, pues no logra su objetivo central.

4. Eficacia final del programa

4.1 Cumplimiento de objetivos

Un análisis de los diferentes documentos constitutivos del Proyecto: “Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes”; es decir: i) El convenio marco internacional, ii) El Convenio marco nacional, iii) El Marco Lógico, iv) Manual de Operaciones y v) Reglamento operativo, permite señalar que el proyecto tiene unos objetivos inmediatos y otros mediatos⁸.

Los objetivos inmediatos están claramente mencionados en los documentos de base del proyecto como metas identificables de desempeño tales como número de créditos otorgados o número de mentores vinculados. Los objetivos mediatos del proyecto, se desprenden del análisis sistemático de partes dispersas de los citados documentos, como los antecedentes del proyecto, sus componentes internacionales, el marco institucional que le rodea y el análisis del rol que los diferentes actores tienen directa o indirectamente en el proyecto.

De acuerdo con la información presentada en el marco lógico, el cumplimiento de los objetivos es el siguiente:

Tabla No. 5 Cumplimiento de los Objetivos Inmediatos del Proyecto

Objetivos Inmediatos	1. Crear oportunidades de generación de ingresos para jóvenes de escasos recursos (320 negocios)	Se cumple parcialmente. Se lograron crear oportunidades para 277 jóvenes
	2. Generar opciones para la creación de empleos (500 nuevos empleos)	
	3. Fomentar la iniciativa empresarial	Se cumple
	4. Mejorar un modelo de mentoría existente	No se cumple, tan solo al final del proyecto se logra consolidar una metodología de intervención
	5. Extender el modelo a nuevas regiones del país (3 ciudades en total)	El proyecto solo logra operar en 2 ciudades
	6. Movilizar recursos y apoyo de la comunidad empresarial	Se cumple

Sin embargo el haber cumplido tanto como las metas cuantitativas o cualitativas que el proyecto se haya propuesto cumplir en un determinado plazo y con los recursos asignados, lo que realmente determina la trascendencia del proyecto, es su habilidad para transformar ciertas realidades socio-económicas locales que en principio fue la justificación en su proceso de diseño y puesta en marcha.

Es así como la lectura del cumplimiento de los objetivos mediatos no resulta tan alentadora, tal como se puede observar en la tabla No 2.

⁸ Concepto de objetivos inmediatos y mediatos tomados del informe de evaluación intermedia.

Tabla No. 6 Objetivos Mediatos del Proyecto

	1. Construcción de capacidades institucionales en JEMCOL inicialmente como ente local y posteriormente como organismo nacional.	No se cumple
Objetivos Mediatos	2. Transferencia de FMSD a JEMCOL de su experiencia: i) como contraparte en cooperación internacional, ii) de trabajo con el BID, iii) como fundraiser, iv) intermediario financiero, v) operador de fondos de microcrédito y vi) operador de programas de apoyo a la microempresa.	No se cumple
	3. Promoción del concepto de Responsabilidad Social Empresarial	Se cumple parcialmente
	4. Creación de redes de apoyo y promoción de los negocios de emprendedores jóvenes.	Se cumple parcialmente
	5. Fortalecimiento de la red internacional YBI.	No se cumple

La evaluación intermedia del año 2007 presenta de forma explícita: ***“Una de las principales recomendaciones que se espera de esta evaluación es pronunciarse acerca de la viabilidad de transferir inmediatamente la operación del programa de la Fundación Mario Santo Domingo hacia la Fundación Jóvenes Emprendedores de Colombia. Y a este respecto la respuesta es: “Hay Que Empezar Ya Ese Proceso”.***⁹ ,

En la visita de inspección realizada por el BID en noviembre de 2008 recomienda¹⁰:

- a) Materializar la institucionalidad de JEMCOL a través de un proceso de ingeniería organizacional para que esta entidad pueda desarrollar las capacidades operativas y administrativas para poder recibir la transferencia del programa por parte de la Fundación Mario Santo Domingo.***
- b) Llevar a cabo el proceso de transferencia del programa a JEMCOL, por parte de la Fundación Mario Santo Domingo.***

Sin embargo las anteriores recomendaciones no se implementaron de forma adecuada y al realizar esta evaluación, se confirma la decisión por parte del CD de JEMCOL de liquidar dicha entidad, creando esta situación un vacío institucional que afecta de forma contundente el alcance de uno de los principales objetivos de este proyecto: ***1. Construcción de capacidades institucionales en JEMCOL inicialmente como ente local y posteriormente como organismo nacional y 2. Transferencia de FMSD a JEMCOL de su experiencia: i) como contraparte en cooperación internacional, ii) de trabajo con el BID, iii) como fundraiser, iv) intermediario financiero, v) operador de fondos de microcrédito y vi) operador de programas de apoyo a la microempresa.***

4.2. Impactos del programa hacia los beneficiarios

El impacto final del proyecto se puede resumir de la siguiente forma.¹¹

Durante el desarrollo del programa se realizaron 188 convocatorias a las cuales respondieron 6.344 jóvenes de los cuales 1.576 presentaron pruebas psicológicas, 1188 fueron preseleccionados, 844 fueron capacitados y 277 recibieron crédito. El sector de

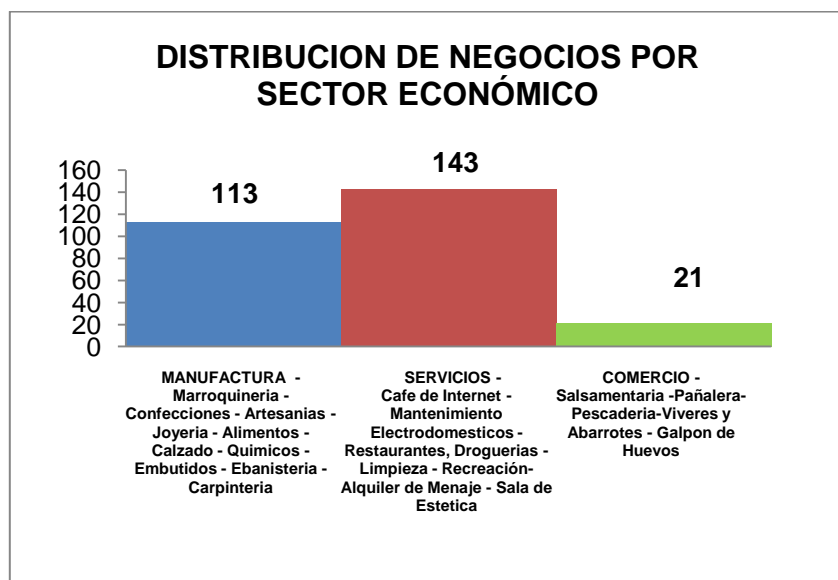
⁹ Informe de Evaluación Intermedia. – Luis A Bernal. Octubre 2007

¹⁰ Informe de visita oficial de inspección a proyecto – Noviembre 2008

¹¹ Información suministrada por el equipo coordinador del proyecto.

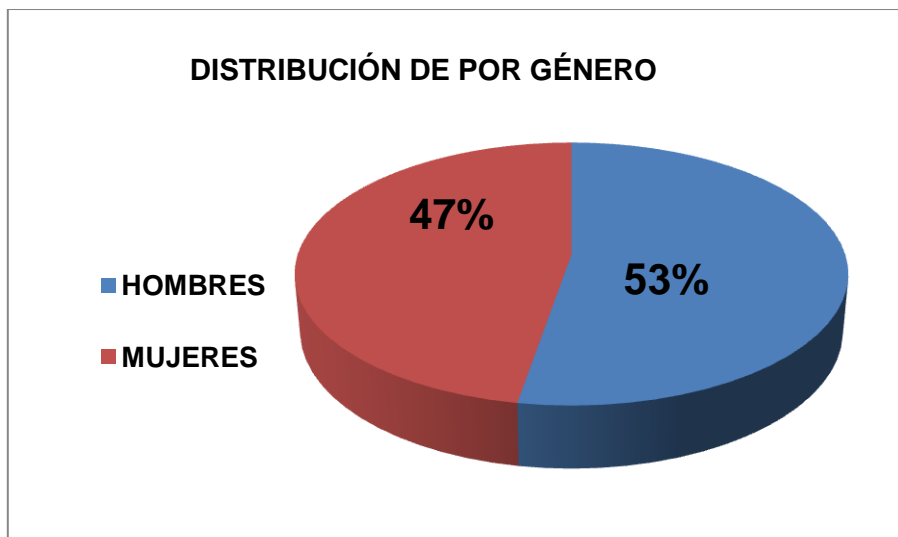
servicios es el de mayor participación con 143 empresas (51%), seguido por manufactura con 113 empresas (41%) y comercio con 21 empresas (8%).

GRAFICO 1: TOTAL DE NEGOCIOS CREADOS DISTRIBUIDOS POR SECTOR ECONÓMICO

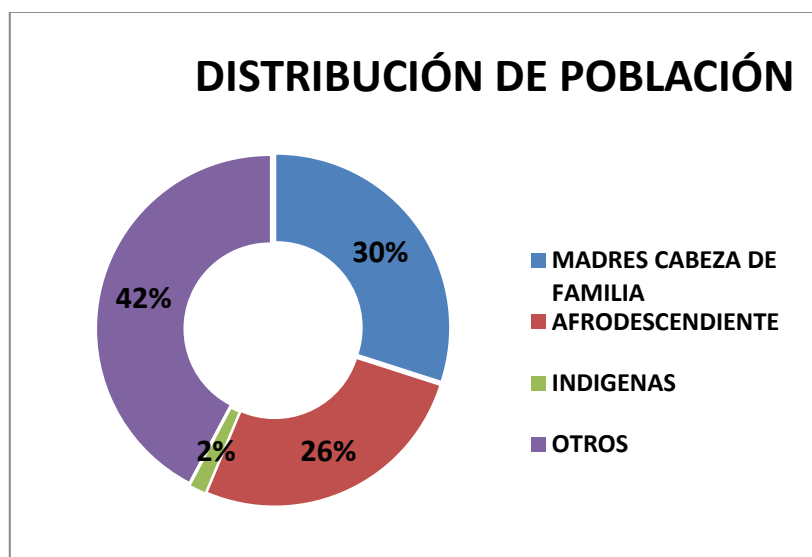


El perfil de los beneficiarios a lo largo del proyecto fue evolucionando, pasando de atender inicialmente a jóvenes en condición de pobreza a atender jóvenes estratos 1,2 y 3 con algún nivel de formación técnico o profesional y con estructuras familiares funcionales tal como se puede evidenciar en las pruebas psicológicas aplicadas en los procesos de selección. Se anexan bases de datos de beneficiarios de Bogotá y Cartagena.

A nivel de género la participación de los hombres fue ligeramente más alta que el de las mujeres con un 53% versus un 47%.

GRAFICO 2: DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS DESEMBOLSADOS POR GENERO

Un impacto que se debe resaltar es que 83 beneficiarias (30%) son madres cabeza de familia en tanto que 73 (26%) son afro descendientes y tan solo 4 (1,4%) son indígenas.

GRAFICO 3: DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS DESEMBOLSADOS POR TIPO DE POBLACIÓN

En total se desembolsaron \$ 1.243.809.024 COP, equivalentes a US\$ 654.636, con un promedio de por crédito de \$ 4.490.285 - US \$ 2.363 (Tasa promedio \$1.900/ Dólar). A la fecha de esta evaluación se han presentado 27 repagos, (9,7%)

4.3. Cumplimiento de actividades y metas del programa.

A continuación se presenta la ejecución de los indicadores de actividades y las metas establecidas en el marco lógico.

Tabla No 7 Marco Lógico

COMPONENTE	INDICADOR	META	EJECUCION	% DE CUMPLIMIENTO
I.Promoción y desarrollo de mentores empresariales basado en el concepto de la Responsabilidad Social Empresarial.	Mentores capacitados y asignados a jóvenes al final del proyecto.	320	578	181%
I.1. Realizar actividades de convocatoria	Charlas a Mentores	18	95	528%
	Material Promocional - Folletos	5000	11000	220%
	Articulos en medios de comunicación	18	36	200%
I.2. Capacitar y motivar a los mentores	Reuniones de capacitación a mentores	18	95	528%
	Guia para mentores	325	0	0%
	Certificado de reconocimiento a mentores	55	Pendiente	0%
	Mentores asignados	320	351	110%
I. 3. Preparar un registro con características principales de cada mentor.	Base datos de Mentores	1	1	100%
II. Guía, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores.	Proyectos apoyados	320	277	87%
II. 1. Realizar actividades de convocatoria y utilización de medios de comunicación.	Convocatorias	48	188	392%
	Material Promocional - Folletos	5400	11000	204%
	Articulos en medios de comunicación	8	38	475%
II. 2 Análisis de las iniciativas de jóvenes	Expresiones de interes	1710	6344	371%
	Entrevistas con Jóvenes	795	1691	213%
	Planes de Negocio desarrollados	640	556	87%
	Planes de Negocio aprobados y desembolsados	320	277	87%
	Recursos comprometidos	\$ 603.000	\$ 654.636	109%
	Repago	85%	9,7%	11%
	Nuevos Negocios consolidados	320	267	83%
	Nuevos puestos de trabajo	500	176	35%
II.3 Desarrollar e implementar del sistema de monitoreo y seguimiento.	Sistema de monitoreo	1	1	100%
III. Desarrollo de una red de instituciones sostenibles y la difusión de resultados.	Red Consolidada en cada Región	2	No se cumple	0%
III. 1. Realizar actividades de difusión y promoción	Seminarios a nivel Nacional	4	2	50%
	Estudios de caso	2	5	250%
	Página Web / www.jemcol.org	1	1	100%
	Boletines informativos	1	1	100%
III. 2. Fomentar alianzas (1)	Alianzas con sector público y privado	ND	11	Se cumple
III. 3. Desarrollar de la estrategia para la red de emprendedores juveniles.	Participación en eventos de Intercambio	4	3	75%
		1	1	100%
III.4. Edición de un Manual de Operaciones	Manual de operaciones	1	1	100%

(1) Gestión detallada en anexo de informe de actividades realizado por el equipo técnico

Tabla No 8 Resultados a Nivel Nacional.

RESULTADOS JEMCOL A AGOSTO DE 2010	
INDICADORES	
✚ No de convocatorias realizadas	188
✚ No de jóvenes convocados	6344
✚ No de jóvenes con Pruebas Psicológicas	1576
✚ No de jóvenes entrevistados	1691
✚ No de jóvenes preseleccionados	1188
✚ No de jóvenes capacitados	804
✚ Cursos de capacitación realizados	36
Características de los Créditos	Créditos Mixtos (Capital de Trabajo y Activos Fijos)
✚ Tasa de interés corriente:	15% Anual Mes Vencido/ 1.25 % Mensual
✚ Plazos :	Hasta 36 meses
✚ Período muerto:	Desde 4 a 6 meses
✚ No de Proyectos Desembolsados	277
✚ Monto Total Desembolsado	\$ 1.243.809.024 COP - US\$ 654.636
✚ Monto Promedio Desembolsado:	\$ 4.490.285 - US \$ 2.363
✚ Monto Máximo Desembolsado:	\$ 6.000.000 - US \$ 3.158
✚ Monto Mínimo Desembolsado:	\$ 1.100.000 - US \$ 579
✚ Garantías:	Personales: - Firma de pagaré -Contrato de Mutuo
Distribución de Proyectos por Género	
✚ Hombres	146
✚ Mujeres	131
Distribución de Proyectos por Sectores	
✚ MARROQUINERIA - Confecciones - Artesanías - Joyería - Alimentos - Calzado - Químicos - Embutidos - Ebanistería - Carpintería	113
✚ SERVICIOS - Café de Internet - Mantenimiento Electrodomésticos - Restaurantes, Droguerías - Limpieza - Recreación- Alquiler de Menaje - Sala de Estética.	143
✚ COMERCIO Salsamentaria -Pañalera- Pescadería - Viveres y Abarrotes - Galpón de Huevos - Refresquería	21
Tipo de Población	
✚ Madres Cabeza de Familia	83
✚ Afrodescendientes	73
✚ Indígenas	4
Otros	
✚ Créditos pagados	27

Tabla No 9 Resultados de Bogotá

RESULTADOS JEMCOL BOGOTA A AGOSTO DE 2010	
INDICADORES	
✚ No de convocatorias realizadas	67
✚ No de jóvenes convocados	2841
✚ No de jóvenes con Pruebas Psicológicas	571
✚ No de jóvenes entrevistados	472
✚ No de jóvenes preseleccionados	401
✚ No de jóvenes capacitados	204
✚ Cursos de capacitación realizados	16
Características de los Créditos	Créditos Mixtos (Capital de Trabajo y Activos Fijos)
✚ Tasa de interés corriente:	15% Anual Mes Vencido/ 1.25 % Mensual
✚ Plazos :	Hasta 36 meses
✚ Período muerto:	Desde 4 a 6 meses
✚ No de Proyectos Desembolsados	93
✚ Monto Total Desembolsado	\$ 416.838.700
✚ Monto Promedio Desembolsado:	\$ 4.482.137
✚ Monto Máximo Desembolsado:	\$ 5.925.000
✚ Monto Mínimo Desembolsado:	\$ 1.314.000
✚ Garantías:	Personales: - Firma de pagaré -Contrato de Mutuo
Distribución de Proyectos por Género	
✚ Hombres	52
✚ Mujeres	41
Distribución de Proyectos por Sectores	
✚ MANUFACTURA - Marroquinería - Confecciones - Artesanías - Joyería - Alimentos	62
✚ SERVICIOS - Café de Internet - Mantenimiento Electrodomesticos - Restaurante	29
✚ COMERCIO	2
Tipo de Población	
✚ Madres Cabeza de Familia	9
✚ Afrodescendientes	3
✚ Indígenas	4
Otros	
✚ Créditos pagados	3

RESUMEN CARTERA Bogotá	
ITEM	No JOVENES
TOTAL BENEFICIARIOS	93
CARTERA SANA: Total de jóvenes que están en la cartera vigente, que se encuentran pagando en la actualidad sus créditos.	49
CARTERA MOROSA: Total de jóvenes que están en la cartera vigente de la Fundación y que se encuentran atrasados en sus cuotas.	40
NEGOCIOS CERRADOS: Total de negocios de jóvenes que se encuentran cerrados, que no están funcionando, ni los jóvenes tienen interés de volver a abrir su negocio.	10
PERDIDOS- DESAPARECIDOS: Total de jóvenes que están en cartera vigente de la fundación con cartera morosa, los cuales NO se han podido contactar por ningún medio(Llamadas, visitas domiciliarias, correos a sus domicilios y/o	16
JOVENES QUE PAGARON LA TOTALIDAD DE SU CREDITO: Son los jovenes que estan inactivos en cartera ya que pagaron la totalidad de su crédito	3

Tabla No 10 Resultados de Cartagena

RESULTADOS JEMCOL A AGOSTO DE 2010 Cartagena	
INDICADORES	
✚ No de convocatorias realizadas	121
✚ No de jóvenes convocados	3503
✚ No de jóvenes con Pruebas Psicológicas	1005
✚ No de jóvenes entrevistados	1219
✚ No de jóvenes preseleccionados	787
✚ No de jóvenes capacitados	600
✚ Cursos de capacitación realizados	20
Características de los Créditos	Créditos Mixtos (Capital de Trabajo y Activos Fijos)
✚ Tasa de interés corriente:	15% Anual Mes Vencido/ 1.25 % Mensual
✚ Plazos :	Hasta 36 meses
✚ Período muerto:	Desde 4 a 6 meses
✚ No de Proyectos Desembolsados	184
✚ Monto Total Desembolsado	\$ 826.970.324
✚ Monto Promedio Desembolsado:	\$ 4.494.000
✚ Monto Máximo Desembolsado:	\$ 6.000.000
✚ Monto Mínimo Desembolsado:	\$ 1.100.000
✚ Garantías:	Personales: - Firma de pagaré -Contrato de Mutuo
Distribución de Proyectos por Género	
✚ Hombres	94
✚ Mujeres	90
Distribución de Proyectos por Sectores	
✚ MANUFACTURA - Marroquineria - Confecciones - Artesanias - Joyeria – Alimentos	51
✚ SERVICIOS - Cafe de Internet - Mantenimiento Electrodomesticos - Restaurante	114
✚ COMERCIO	19
Tipo de Población	
✚ Madres Cabeza de Familia	74
✚ Afrodescendientes	70
✚ Indígenas	0
Otros	
✚ Créditos pagados	24

4.4. Pertinencia y eficacia de la metodología de intervención.

A pesar que el origen conceptual del proyecto es el implementar un “**Modelo de Mentorías para el desarrollo de emprendedores jóvenes**”, en la práctica lo que se dio realmente fue un proceso de asesorías a beneficiarios por medio de procesos de apoyo que se dieron por voluntarios que recibieron la categoría de “mentores”, pero que en la práctica oficiaron como asesores en temas tales como finanzas, mercados, aspectos jurídicos entre otros y como se evidencia en la entrevista a los beneficiarios tuvieron un impacto positivo en su proceso de creación de empresas.

En las entrevistas hechas con beneficiarios del proyecto tanto en Bogotá, como en Cartagena, se pudo encontrar que a pesar de que la metodología no fue rigurosa en su aplicación desde el inicio, las actuaciones hechas por los mentores seleccionados si aportaron soluciones y fueron factor de cambio para los emprendedores.

Las coordinaciones locales lograron en los últimos meses de operación, hacer un proceso de documentación de la metodología de intervención. En este informe se presenta toda la metodología que vale la pena resaltar está muy bien documentada a nivel de procesos y herramientas, información que resultará muy útil dentro de un proceso de socialización con otras entidades interesadas en este tipo de metodologías; proceso que se podría surtir con el respaldo del BID y en el marco del evento de cierre propuesto por esta evaluación.

Los anexos detallan los siguientes procesos:

- ✚ Descripción general de la metodología
- ✚ Convocatoria y selección de jóvenes
- ✚ Procesos de capacitación
- ✚ Visita domiciliaria y comité de crédito
- ✚ Legalización, Liquidación y Desembolso del crédito
- ✚ Procesos de Mentoría
- ✚ Seguimiento Psicosocial y Financiero.

5. Cobertura Geográfica

La operación del proyecto finalmente se concentro en las ciudades de Cartagena y Bogotá. Cali a pesar de estar dentro de los planes del proyecto finalmente no da inicio a las operaciones. A pesar de esta situación, se tiene un importante logro ya que son 277 los jóvenes emprendedores apoyados en crédito reflejando esto un cumplimiento del 87% sobre la meta final.

6. Sostenibilidad Institucional y financiera

Es el elemento más crítico en el momento de cierre del proyecto, ya que su sostenibilidad institucional como financiera están permeadas por la debilidad también institucional y financiera de JEMCOL, entidad que se suponía estaría orientada a la construcción de capacidades y desarrollo institucional del proyecto, pero que al finalizar el proceso no se fortaleció y si se tiene en cuenta que al final del mismo la FMSD no tiene presupuestado adoptarlo como propio, se concluye, que salvo se implemente una estrategia de choque, el proyecto necesariamente no tendrá ninguna alternativa cierta de continuidad y su

actividad se limitará básicamente a realizar actividades de control y recuperación de cartera por parte de la FMSD de tal forma que le permita cumplir con los compromisos contractuales adquiridos con el BID como organismo ejecutor responsable.

En la revisión documental adelantada, se encontraron dos documentos en versión de PPT elaborados por COMPARTAMOS CON COLOMBIA que resultan muy valiosos ya que contienen información detallada y actualizada de los diferentes aspectos del proyecto, dichos documentos son: 1. Análisis de Compartamos con Colombia y 2. Esquema y Plan Operativo. En el primer documento en la diapositiva No 66 se presenta de forma muy clara los cuatro posibles escenarios para el futuro de JEMCOL así:

1. Finalización total del programa
2. Finalización parcial del programa
3. Adopción del programa por un tercero
4. Independencia del programa.

La conclusión más importante a juicio de esta evaluación es que a pesar de que el proyecto presenta en general un buen cumplimiento en los indicadores establecidos en el marco lógico, el cumplimiento de los objetivos inmediatos y mediático es deficitario y lo que es aún más preocupante es que la figura de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia – JEMCOL- está condenada a desaparecer pues el reto de realizar el fortalecimiento institucional por medio del desarrollo de capacidades institucionales no se cumplió y adicionalmente la decisión de los miembros del CD en Cartagena es la de liquidar esta figura.

Bajo la anterior afirmación y revisando los escenarios planteados en los documentos elaborados por COMPARTAMOS CON COLOMBIA, los escenarios que toman mayor fuerza son el No 1 y el No 3, por lo que se hace necesario que tanto los representante de JEMCOL, como de la FMSD revisen con cuidado los pasos a seguir y en un periodo no mayor a 2 meses se tome una decisión definitiva del futuro del proyecto.

7. Resumen de medios e Historias de Emprendedores

Uno de los puntos a destacar dentro de la operación del proyecto, es que el equipo técnico logro en la medida que avanzaba la operación, ir generando procesos de documentación de medios y sistematización de la experiencia de varias de las vivencias de los beneficiarios. En anexo digital se presenta todo un resumen del uso de diferentes medios tales como notas de prensa, videos, enlaces con facebook, entrevistas radiales entre otros.

De otra parte se adjuntan 2 CD que contiene los testimonios de 7 emprendedores quienes comparten su experiencia al vincularse activamente a JEMCOL, como han vivido el proceso, que les ha aportado el proyecto y como avanza con sus negocios.




- | | |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. Juvenal Vitola | Identidad |
| 2. Antonio del Toro | Jeshua Records |
| 3. Jorge Marin | E&M Express |
| 4. Jessica Suavis | Escuela de Baile |
| 5. Julio Hernández Mesa | Tu zona virtual |
| 6. Agustín Teherán | Fabrica de traperos |
| 7. Yaneris Céspedes | Estética y Cosmetología BIOFOR |

8. Lecciones Aprendidas






La experiencia que este proyecto ha generado a lo largo de estos 4 años de operación, representa una importante base de análisis para debatir sobre lecciones aprendidas que tanto el BID, como la FMSD, JEMCOL y los diferentes actores deben considerar, de cara a futuras operaciones.

A nivel general se pueden plantear como lecciones aprendidas:

A nivel de diseño.

-  Todo proyecto que contemple en su fase de diseño una operación simultánea con otros países de la región, debe asegurar un alto nivel de análisis de las condiciones de institucionalidad, perfil de beneficiarios y madurez del sector, de tal forma que se determine la viabilidad de su implementación local, sin perjuicio de los resultados que se presenten en los demás países participantes.
-  De preferencia el organismo ejecutor que asuma la responsabilidad de liderar una operación, debe tener total claridad sobre la estructura organizacional que se implementará y debe tener
-  Asegurar desde el inicio que los recursos de contrapartida local tanto en dinero como en especie estén asegurados y con convenios firmados.

En la puesta en marcha y operación.

-  Se deben mejorar los procedimientos de identificación y selección de las personas que conformen el equipo técnico, revisando con mucho detalle el perfil, las competencias, habilidades gerenciales y experiencia previa en este tipo de operaciones.
-  El representante del organismo ejecutor debe garantizar que los mecanismos y medios de seguimiento y control a la unidad coordinadora del proyecto sean adecuados y apliquen los correctivos oportunamente.
-  El organismo ejecutor debe garantizar que los procesos de inducción se den de forma adecuada a todas las personas que se vinculen al equipo técnico.
-  A nivel organizacional se debe crear una estructura suficientemente sólida, donde las relaciones entre el Consejo Directivo, el Organismo Ejecutor y el Equipo Técnico garanticen que las decisiones técnicas prevalezcan siempre sobre las decisiones políticas.
-  Desde el inicio de las operaciones se debe hacer un permanente monitoreo para verificar que los perfiles de los beneficiarios inicialmente definidos realmente tengan el impacto deseado o se den los procesos de ajuste necesarios.

- ✚ La articulación con el sector empresarial es fundamental para la creación de una red de negocios para los jóvenes.
- ✚ Para la consecución de jóvenes lo más efectivo es hacer alianzas con entidades, que brinden capacitación en diferentes oficios.
- ✚ Es obligatorio que el joven reciba la capacitación en Emprendimiento, antes de poner en marcha su idea de negocio.
- ✚ El organismo ejecutor debe sentar las bases del sistema de información que soporta la operación y debe garantizar su implementación al menos en los 6 primeros meses de actividades y su total apropiación por parte de las potenciales sedes.
- ✚ Se deben implementar mecanismos que garanticen el uso de las metodologías definidas desde el inicio de operaciones.
- ✚ Se deben revisar los mecanismos de control a la ejecución presupuestal, de tal forma que permitan validar el aporte de los recursos de contrapartida tanto en efectivo como en especie se den dentro de las condiciones de montos y tiempos de los establecidos.

9. Recomendaciones Generales

PARA LA FMSD

- La FMSD debe en el corto plazo, convocar y liderar una reunión para analizar el planteamiento hecho por COMPARTAMOS CON COLOMBIA en su documento “ANÁLISIS COMPARTAMOS CON COLOMBIA” en su diapositiva No 66¹², acerca de los posibles escenarios para el futuro de JEMCOL (Proyecto) y definir cuál es el escenario que en definitiva se asumirá y cuál sería el plan en consecuencia a seguir.

Con base en las conclusiones del diagnóstico operacional, existen cuatro posibles escenarios para el futuro de Jemcol

Posibles Escenarios	Implicaciones
1 Finalización Total del Programa <ul style="list-style-type: none"> No genera impacto No es estratégico No es viable financieramente 	<ul style="list-style-type: none"> Cierre del programa Repago de deuda del BID (FMSD) Plan de Recuperación de Cartera
2 Finalización Parcial del Programa <ul style="list-style-type: none"> Solo alguna región presenta oportunidades de consolidación y crecimiento Solo algunos de los socios tienen apropiación del programa 	<ul style="list-style-type: none"> Potencializar el modelo en una sola ciudad hasta consolidarlo
3 Adopción del Programa por parte de un tercero <ul style="list-style-type: none"> El programa tiene un valor estratégico para uno o varios socios quienes están en capacidad de asumirlo 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una oferta de valor diferenciada Involucrar socios estratégicos para los cuales el programa genere valor
4 Independencia del Programa <ul style="list-style-type: none"> El programa genera un impacto importante y es suficientemente sólido para independizar su actividad El programa puede ser sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un esquema de “autosostenibilidad” que permita su independencia

66

A dicha reunión deberán ser invitados.

Un representante del BID
 Un representante de JEMCOL
 Un representante de COMPARTAMOS CON COLOMBIA (Invitados especiales)
 La ex - coordinadora local Cartagena – Milena González
 La ex - Coordinadora local Bogotá – Camila Parra

Analizar la opción que la escuela de capacitación de la FMSD asuma el proceso de acompañamiento a los beneficiarios en la ciudad de Bogotá y Cartagena

¹² Análisis Compartamos con Colombia – Abril 2010

- ✚ Realizar todos los ajustes operativos y contables necesarios para presentar el estado final real de la contrapartida local.
- ✚ Programar y llevar a cabo un evento que podrá ser un Foro o Seminario, cuyo objetivo principal sea socializar la experiencia del proyecto, que sirva para difundir los elementos metodológicos desarrollados y que además se convierta en espacio que invite a la discusión acerca de los modelos de apoyo a iniciativas emprendedoras y los referentes en política pública para población vulnerable. Dicho evento se podrá desarrollar en la ciudad de Bogotá, con la participación de representantes de Cartagena e invitados especiales.
- ✚ Revisar la historia de la relación entre FMSD y el BID durante 25 años y buscar vías que permitan establecer un convenio marco que sirva de base para la formulación de nuevas operaciones en el futuro.

PARA EL BID

- ✚ Solicitar la ejecución de la auditoría financiera final para evidenciar el cumplimiento de todos los compromisos financieros adquiridos por el organismo ejecutor.
- ✚ Apoyar el desarrollo del evento de socialización de la experiencia del proyecto y tomar como punto de partida dicho evento para impulsar un estudio acerca del estado del arte los programas de apoyo a iniciativas emprendedoras de población vulnerable y la eventual estructuración de un documento de referencia acerca de la política pública de apoyo a población vulnerable en términos de desarrollo empresarial.
- ✚ Apoyar la difusión del manual que finalmente se estructuro con la metodología de mentoría para jóvenes.
- ✚ Solicitar información acerca de los resultados finales de los proyectos ejecutados en Argentina, Brasil y México y canalizar esta información hacia la FMSD y los miembros del CD de JEMCOL, que sirva como referente de análisis y reflexión.
- ✚ Retomar la información de las hojas de vida de todo el personal que participó en las coordinaciones locales de Cartagena y Bogotá, con el fin de ir estructurando una base de datos de profesionales con experiencia en este tipo de proyectos.
- ✚ Revisar y hacer los ajustes necesarios junto con la FMSD en el cronograma para el reembolso de los recursos aplicados en los créditos.

PARA JEMCOL

- ✚ Manifestar oficialmente ante FMSD y ante el BID, la decisión del CD de liquidar a JEMCOL.
- ✚ Revisar el nivel de avance de las responsabilidades de JEMCOL frente a los beneficiarios, mentores, socios y miembros, La FMSD, el BID, los aliados estratégicos y donantes y con YBI, referenciados en las diapositivas 13 a la 21 del documento Esquema y plan operativo.