

CONFIDENCIAL
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
BID LAB

COLOMBIA

**DISRUPTORES MEDELLÍN:
EL FUTURO DEL TALENTO EXTRAORDINARIO**

(CO-T1526)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Christine Ternent y Fermín Vivanco (BID LAB), jefes de equipo de proyecto, Carolina Gonzalez (LMK/CCO), Fernando Vargas (CTI/CCO), Juan Maragall (EDU/CCO), Francisca Rojas, (HUD/CCO), Lorena Barrenechea (DVF/DVF).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para un grupo restringido de personas dentro del banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	El Problema	3
A.	Descripción del Problema	3
II.	La Solución	5
A.	Descripción del proyecto	5
B.	Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto	10
III.	Escalabilidad y Riesgos del Proyecto	12
A.	Escalabilidad	13
B.	Riesgos del Proyecto	14
IV.	Instrumento y Propuesta de Presupuesto	15
V.	Agencia Ejecutora del Proyecto y Estructura de Implementación	15
A.	Descripción de Socio(s) del Proyecto	15
B.	Estructura y Mecanismo de Implementación	16
VI.	Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales	17
VII.	Propiedad Intelectual.	18

RESUMEN DE PROYECTO
Disruptores Medellín: El futuro del talento extraordinario
(CO-T1526)

La propuesta de Disruptores Medellín es identificar, preparar y potenciar el talento joven con perfil creativo y disruptivo para que sean los líderes de los procesos de innovación que permitan cerrar las brechas de exclusión social y económica en la ciudad.

Para ello, el proyecto propone aplicar la encuesta Gallup BP10¹ a 14.000 jóvenes de Medellín y su área metropolitana, e identificar entre estos a 460 jóvenes (hombres y mujeres entre los 15 y 20 años) con características excepcionales para el emprendimiento, y vincularlos a una plataforma de oportunidades que les permita potenciar sus habilidades, vocación y afinidad, generando una capacidad local extraordinaria para liderar o participar en emprendimientos de alto impacto, entre los cuales se dará énfasis a las industrias creativa y digital. Cada joven podrá elegir una ruta entre las opciones descritas a continuación:

Ruta de formación: consistirá en un proceso de formación de entre 6 meses (formación básica) y 1 año (formación avanzada), a través de cursos virtuales o presenciales en economías creativas o digitales, que les permita desarrollar sus potencialidades en este campo.

Ruta de emprendimiento: los jóvenes que elijan esta ruta serán vinculados a las plataformas que existen en la ciudad para el desarrollo y aceleración de emprendimientos en economías creativas y de base tecnológica, para posibilitar el desarrollo de nuevos emprendimientos.

Ruta de intraemprendimiento: los jóvenes tendrán la oportunidad de conocer a profundidad algunos de los procesos en una de 70 empresas afiliadas a COMFAMA y otras de la ciudad que estén dentro del ecosistema local de creatividad y tecnologías, haciendo una pasantía o práctica en ella para solucionar un reto interno de manera innovadora.

El proyecto no se quedará en vincular a los jóvenes a una de las tres rutas sino que construirá una memoria viva de las experiencias de los jóvenes y del ecosistema de emprendimiento de Medellín², generando datos de sobre sus interacciones y evaluando la efectividad del modelo, aplicando una encuesta a grupo de control y grupo de jóvenes beneficiarios para evaluar efectividad del modelo de intervención y presentando los resultados del proyecto a posibles aliados en siguientes fases de implementación de manera que se garantice la escalabilidad a través de la inserción del proyecto en la institucionalidad local.

¹ BP10 es una herramienta de evaluación del talento para emprender desarrollada de Gallup. En 30 minutos, el BP10 mide el grado en que una persona posee 10 rasgos asociados a la capacidad de construir emprendimientos con potencial de éxito: confianza, capacidad de delegación, determinación, disrupción, independencia, conocimiento: orientación a la rentabilidad, poder de relación, aceptación del riesgo, y saber vender.

² El cual incluye además de COMFAMA a Ruta N, Bancoldex, Tecnova, Créame, Endeavor, Innpulsa, Bancolombia, Parque E, Tecnalia, secretarías de educación, desarrollo económico y juventud y sapiencia de la Alcaldía de Medellín, Centro Universidad Empresa y Estado (CUEE), Corporación Ventures, Cultura E, entre otros.

ANEXOS

ANEXO I	Matriz de Resultados
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	iDELTA del Proyecto

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS BID LAB

ANEXO IV	Resumen del Ecosistema de Emprendimiento en Medellín
ANEXO V	Plan de Contrataciones y Adquisiciones
ANEXO VI	Cuadro de Hitos del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AE	Agencia ejecutora
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Invest	Corporación Interamericana de Inversiones
BID Lab	Fondo Multilateral de Inversiones
COMFAMA	Caja de Compensación Familiar de Antioquia
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
TIC	Tecnologías de la información y comunicación

**Disruptores Medellín: El futuro del talento extraordinario
(CO-T1526)**

País y ubicación geográfica:	Colombia, Medellín y su área metropolitana.		
Socio Ejecutor:	Caja de Compensación Familiar de Antioquía (COMFAMA)		
Área de Enfoque:	Ciudades Inclusivas/Economía del Conocimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	El proyecto ha sido coordinado con especialistas de CTI, HUD, LMK, y EDU. Los aprendizajes de este proyecto podrán ser replicados en otros departamentos/regiones de Colombia y en otros países.		
Beneficiarios del proyecto:	El proyecto beneficiará a 14.000 jóvenes que tendrán la oportunidad de conocer sus fortalezas frente al emprendimiento y recibir retroalimentación personalizada para utilizar estas fortalezas en su plan de vida. De estos, se espera seleccionar a 460 jóvenes vulnerables de Medellín, con el mayor nivel de destrezas para el emprendimiento, que podrán acceder a 3 rutas de acompañamiento integral para desarrollar sus capacidades en las áreas de economía naranja y de emprendimiento tecnológico.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica no reembolsable BID Lab:	US\$ 1.000.000	50%
	Contrapartida:	US\$ 1.000.000	50%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$ 2.000.000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Será condición previa al primer desembolso la conformación del comité orientador del proyecto, a satisfacción del Banco, y la selección y contratación del Director del proyecto.		
Revisión de Impacto Medio Ambiental y Social:	Esta operación ha sido preevaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		

I. El Problema

A. Descripción del Problema

- 1.1 A pesar de la expansión de la expansión que ha experimentado la clase media en Colombia en los últimos años, se estima que el más de la mitad corre el riesgo de regresar a la pobreza³. La clase media colombiana es frágil porque su ingreso es volátil, padece privaciones en el acceso a los servicios públicos de calidad, un alto nivel de informalidad laboral, entre otros. Hoy como país, se encuentra ante el reto de enfrentar estas fragilidades garantizando la consolidación de la clase media colombiana, y el acceso a oportunidades por parte de la población vulnerable.
- 1.2 En este contexto, el trabajo aparece como un factor fundamental a la hora de impulsar la movilidad social, pues es la principal herramienta para que las personas de bajos recursos puedan superar la pobreza y mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, muchas veces es difícil para estas personas conseguir empleo. Medellín, siendo una de las ciudades más importantes de Colombia, es también una de las ciudades con mayor inequidad en la región con un índice de Gini del 0,52, una tasa de empleo informal del 43%⁴, y varios sectores sociales excluidos de las dinámicas económicas y de las oportunidades de desarrollo. La tasa de pobreza es de 14,2%, o 356.200 personas. La inequidad también se manifiesta por un lado en la brecha de ingresos entre hombres y mujeres, ya que las mujeres en Medellín ocupadas tienen un 84%⁵ de ingresos sobre los hombres. Por otro lado, hay muchas dificultades de acceso al mercado laboral para gran cantidad de jóvenes.
- 1.3 **Jóvenes y vulnerabilidad.** En Medellín habitan 907.464 jóvenes en edad para trabajar entre los 12 y los 28 años⁶; de estos cerca de 157.117 (17% de la población juvenil) no estudian ni trabajan⁷ y existe una tasa de desempleo juvenil del 18,4% mientras que la tasa de desempleo general de la ciudad es de 11,5%⁸.
- 1.4 Aproximadamente el 45% de los jóvenes de la ciudad no continúan sus estudios tras el bachillerato⁹, lo cual acentúa la falta de pertinencia y el riesgo de ser atraídos por las pandillas, las drogas o los grupos al margen de la ley. Sin embargo, hay una gran diferencia entre zonas de la ciudad. En las zonas de menores ingresos como La Comuna 1 sólo el 20% continúa estudiando después del bachillerato, mientras que hay zonas donde más del 80% continua estudios⁸. Según la iniciativa “Medellín Cómo Vamos”, esto sucede en gran medida porque “aunque existe una amplia oferta de empleo, hay debilidad en los procesos de formación del desarrollo humano”¹⁰ de cara al trabajo. Estos jóvenes son vulnerables ante gran cantidad de situaciones que van desde la informalidad laboral hasta

³ <https://www.desdeabajo.info/ediciones/29112-la-pobreza-ahoga-a-la-clase-media.html>

⁴ Encuesta Medellín Cómo Vamos - <https://www.medellincomovamos.org/empleo-e-inflacion/>

⁵ Encuesta Medellín Cómo Vamos <https://www.medellincomovamos.org/la-desigualdad-en-medellin-sigue-siendo-muy-alta/>

⁶ Medellín Cómo Vamos- <https://www.medellincomovamos.org/asi-va-el-mercado-laboral-de-los-jovenes-en-medellin-a-m/>

⁷ Una radiografía de la situación laboral de los jóvenes en Medellín - <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/una-radiografia-de-la-situacion-laboral-de-los-jovenes-de-medellin-262972>

⁸ Desempleo del 11,5% en Medellín - <https://www.elcolombiano.com/negocios/medellin-tasa-de-desempleo-KB9399581>

⁹ <https://www.elspectador.com/noticias/nacional/antioquia/en-medellin-la-mitad-de-los-jovenes-acceden-educacion-superior-articulo-799687>

¹⁰ Una radiografía de la situación laboral de los jóvenes en Medellín - <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/una-radiografia-de-la-situacion-laboral-de-los-jovenes-de-medellin-262972>

el riesgo de que ingresen a grupos armados ilegales o pandillas como una solución para contrarrestar la falta de ingresos.

- 1.5 Ante estas situaciones de marcada dificultad, diversas experiencias muestran que el desarrollo del talento creativo puede constituirse en una vía para la mejora de la autoestima, el sentido de pertenencia, y el crecimiento personal. Un ejemplo de esto es el programa “I’m a Hero” de Yamaha Music que promueve el aprendizaje musical entre jóvenes de barrios desfavorecidos para sobreponerse a las dificultades de sus entornos, a través de cumplimientos de retos significativos pero alcanzables con la ayuda del programa, como actuar en un gran escenario¹¹.
- 1.6 **Jóvenes vulnerables y el futuro del trabajo.** Hablar del futuro del trabajo de la población vulnerable en las ciudades implica hablar no sólo del futuro de **los empleos**, como por ejemplo los trabajos sin ataduras -la economía “gig”, sino también del futuro **del emprendimiento**, es decir la generación y el crecimiento de nuevos negocios. En los barrios urbano-marginales de Colombia, los avances tecnológicos y los cambios en los modelos de negocio pueden tener un efecto devastador en el empleo y los nuevos emprendimientos si no se identifica y potencia el mejor talento entre las generaciones que hoy están en situación de vulnerabilidad.
- 1.7 Además de los retos de inclusión y acceso a oportunidades, el futuro del trabajo enfrenta el reto de encontrar talento con las habilidades adecuadas, especialmente en aquellos sectores donde el talento y la innovación son fundamentales como en las llamadas economía naranja, y en la economía digital a propósito de la cuarta revolución industrial. Sin embargo, **la mayoría de los jóvenes con talento y habilidades extraordinarias para aportar valor a los emprendimientos digitales y a la economía naranja permanecen invisibles para el ecosistema de emprendimiento y de las industrias creativas.**
- 1.8 **Oportunidades en la economía naranja.** La economía naranja incluye (i) las actividades tradicionales y artísticas, (ii) la industria creativa y (iii) las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales¹². Esta es fundamental para Colombia, pues se estima que contribuye a cerca del 3,5% del PIB y crea alrededor de 800.000 empleos directos e indirectos. Por su parte, Medellín es una de las ciudades del país donde este concepto ha cobrado más fuerza, pues hoy existen más de 1.690 empresas de este sector¹³, 99% de las cuales son micro y pequeñas empresas, y el gobierno local ha logrado consolidar importantes alianzas para que este tipo de empresas aumenten; una de las iniciativas es Medellín Ciudad Creativa, que busca generar encadenamientos productivos entre emprendimientos creativos de la ciudad, con el apoyo y asesoría de diferentes actores de la región que desarrollan herramientas para impulsar la economía naranja.
- 1.9 **Oportunidades en la economía digital.** En términos de economía digital, según el BID uno de los principales retos de América Latina y el Caribe es que las brechas entre necesidades de las empresas y oferta de capital humano son cada vez más grandes¹⁴.

¹¹ https://es.yamaha.com/es/news_events/2018/20181129_im_a_hero_videos.html

¹² Políticas públicas para la creatividad y la innovación: Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe, Benavente y Grazi, BID, 2017

¹³ Medellín trabaja para dinamizar la economía naranja - <https://www.acimedellin.org/medellin-trabaja-para-dinamizar-la-economia-naranja/>

¹⁴ <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/politicas-de-transformacion-digital/>

Medellín le ha apuntado a la construcción de capacidades para enfrentarlo, y hoy es la ciudad colombiana que mayor inversión hace en innovación, ciencia y tecnología llegando al 2,14% de su PIB anual; tiene grandes apuestas en acompañamiento para desarrollar o acelerar emprendimientos de base tecnológica y beneficios económicos para las empresas de este tipo que decidan tener su sede en la ciudad. Además, será el primer centro para la Cuarta Revolución Industrial de Hispanoamérica, lo que pone muchos más retos sobre ella en términos de desarrollar más capacidades para el empleo y el emprendimiento digital.

1.10 Hoy frente a los retos de inclusión y consolidación de la clase media que enfrentamos, se hace necesario entonces canalizar todos los avances que tiene la ciudad alrededor de las economías creativas y digitales, hacia hombres y mujeres jóvenes vulnerables de la ciudad para que encuentren rutas para la formación y para el emprendimiento, oportunidades para prepararse laboralmente para la economía naranja y la cuarta revolución industrial, así como acompañamiento en la creación de emprendimientos o intraemprendimiento¹⁵.

1.11 **Beneficiarios.** El proyecto beneficiará a 14.000 jóvenes que tendrán la oportunidad de conocer sus fortalezas frente al emprendimiento y recibir retroalimentación personalizada para utilizar estas fortalezas en su plan de vida. De estos, se espera seleccionar a 460 jóvenes vulnerables de Medellín, con mayores destrezas para el emprendimiento según el BP10 de Gallup, que podrán acceder a 3 rutas de acompañamiento integral para desarrollar sus capacidades en las áreas de economía naranja y de nuevas tecnologías: a) continuación del estudio, b) intraemprendimiento y c) emprendimiento. Estas rutas permitirán a esos 460 jóvenes conectarse con el ecosistema emprendedor de Medellín.

II. La Solución

A. Descripción del Proyecto

2.1. **El impacto esperado** del proyecto es generar una dinámica local que potencie emprendimientos e intraemprendimientos liderados por talento extraordinario en el contexto de la economía digital y la economía naranja.

2.2. **El resultado esperado** del proyecto es visibilizar y potenciar las capacidades de los jóvenes vulnerables entre 15 y 20 años de Medellín con talento emprendedor excepcional.

2.3. **Modelo / Solución.** Las industrias creativas y las tecnologías disruptivas son altamente competitivas, y requieren unos procesos de formación especializados para las personas que tengan intereses y talentos para trabajar en este campo. Cerrar las brechas para que jóvenes vulnerables de Medellín con capacidades extraordinarias para el emprendimiento puedan acceder a oportunidades reales de liderar desarrollos creativos y de base tecnológica, precisan acciones transformadoras que incrementen significativamente las probabilidades de éxito. Este proyecto plantea entonces el uso de tecnologías estadísticas y la experiencia mundial de Gallup para identificar las habilidades extraordinarias para el emprendimiento, y la vinculación de jóvenes vulnerables al ecosistema de emprendimiento e innovación de Medellín liderado por COMFAMA y Ruta

¹⁵ Por “intraemprendimientos” se entiende aquellas iniciativas emprendedoras desarrollados al interior de una organización, incluyendo aquellos que eventualmente podrían independizarse mediante un “spin off”.

N, así como otros actores del ecosistema de emprendimiento e innovación de la ciudad (Cámara de Comercio, Proantioquia, EAFIT y otras universidades, Créame, fondos de inversión temprana, etc.).

- 2.4. El proyecto se propone identificar a 460 hombres y mujeres jóvenes vulnerables de la ciudad con características excepcionales para el emprendimiento, y vincularlos a una plataforma de oportunidades que les permita potenciar sus habilidades, vocación y afinidad, generando una capacidad local extraordinaria para liderar o participar en emprendimientos de alto impacto dentro de las industrias creativa y digital. La apuesta del proyecto es identificar, preparar y potenciar el talento joven con perfil creativo y disruptivo para que sean los líderes de los procesos de innovación que permitan cerrar las brechas de exclusión social y económica en la ciudad, y su entorno inmediato.
- 2.5. **Gallup.** El proyecto incorpora la extensa experiencia de la empresa Gallup, con la encuesta Builder Profile 10¹⁶ que ha sido aplicada a un gran número de estudiantes en más de 20 países. La herramienta evalúa 10 talentos: confianza, independencia, capacidad para delegar, conocimiento, riesgo, determinación, rentabilidad, ventas y disrupción. Por ejemplo, la persona que exhibe un talento excepcional en rentabilidad tiene instintos agudos empresariales, se fija metas claras y planea estrategias de crecimiento. Para mayor detalle, abajo se incluye la página web que describe cada uno de los talentos. Los resultados de esta encuesta muestran que sólo el 2% cumplen con características excepcionales de emprendimiento de alto impacto y escalabilidad (Gallup, 2018). Gallup calcula que el talento excepcional puede multiplicar hasta por 24 la probabilidad de éxito de un emprendimiento. El objetivo es crear un modelo sistematizable y escalable, que pueda ofrecer soluciones de alto impacto, primero en Medellín, con el potencial de réplica en otras ciudades Colombia y de América Latina.
- 2.6. **Innovación:** El carácter innovador del proyecto se basa en que busca el talento emprendedor para el emprendimiento entre los jóvenes de barrios vulnerables, y que acuden a colegios públicos, lo que se consideran “joyas escondidas”. Con ello, se invierte la perspectiva tradicional de concursos y aceleradoras de emprendedores que de forma natural acaban seleccionando emprendedores que no necesariamente tienen un talento extraordinario, y tienden en cualquier caso a provenir de niveles socioeconómicos altos. El proyecto es innovador además porque: 1) Integrará la inteligencia acumulada por Gallup para visibilizar, en estratos que generalmente no tienen acceso a este tipo de proyecto el talento extraordinario para el emprendimiento. En la mayoría de los proyectos de emprendimiento para población vulnerable, no se comienza con jóvenes que exhiben características de emprendimiento sino con todos los jóvenes cursando un nivel educativo o en programas extracurriculares en donde los jóvenes asisten por interés. Esta inteligencia acumulada se plasma en la encuesta BP10 que incorpora big data y machine learning y permitirá visibilizar y democratizar el talento emprendedor en Medellín, enfocando los recursos de la intervención en los jóvenes con mayor probabilidad de éxito emprendedor¹⁷. 2) Articulará talento de jóvenes vulnerables de manera dinámica e

¹⁶ <https://www.gallup.com/builder/225332/builder-profile-10.aspx>

¹⁷ El análisis mundial de resultados de la encuesta, indican que éstos no discriminan por género, nivel de ingresos, raza ni otras características, sino que se encuentra talento excepcional para el emprendimiento en todos ellos, casi por igual.

interactiva, con las necesidades de los sectores productivos con alto potencial, así como el ecosistema empresarial y emprendedor de la ciudad. 3) Activará un acompañamiento para el cambio de mentalidad empresarial y organizacional para la incorporación de talentos disruptivos con habilidades y formaciones diversas no formales, pero intensas y altamente formadas en los retos puntuales. 4) Evaluará el impacto de la intervención frente a un grupo de control que será construido con expertos desde el inicio del proyecto.

B. Objetivos y actividades asociadas a cada componente

2.7. Componente I: Identificar el talento extraordinario. El objetivo de este componente será identificar y seleccionar 460 jóvenes con talentos extraordinarios para el emprendimiento en economías creativas y de base tecnológica.

2.8. Identificación, selección y preparación del talento: Se aplicará la encuesta B10 a **14 mil jóvenes** entre 15 y 20 años que estén en los dos últimos grados de colegios públicos de Medellín, que pertenezcan a colectivos juveniles y comunidades relacionadas con economía naranja y economías digitales, o que sean beneficiarios de becas para la educación técnica que ofrece COMFAMA. También se abrirá a otros temas y espacios de diversidad como son los colegios para jóvenes con discapacidad, escuelas de música, y participantes en actividades de arte y creación como las promovidas por COMFAMA. La experiencia de Gallup indica que podrían ser unos 460 jóvenes escogidos, de los cuales se hará un esfuerzo por asegurar paridad de género, e identificar brechas que puedan ser atendidas por las rutas u otras adecuaciones de programa.

2.9. Actividades: Las actividades principales de este componente incluirán: i) Identificar 11.000 jóvenes de Medellín a través de instituciones educativas públicas de la ciudad, para aplicar la encuesta BP10, ii) realizar una convocatoria a 3.000 jóvenes de colectivos juveniles y comunidades relacionadas con economía naranja y economías digitales, y beneficiarios de becas para la educación técnica que ofrece COMFAMA, así como otros espacios para ampliar la diversidad de jóvenes, por ejemplo con discapacidad, para aplicar la encuesta BP10, iii) aplicar la encuesta BP10; y iv) analizar y definir resultados de la encuesta. A partir de esto elegir, por los mayores resultados en la encuesta, a los 460 jóvenes que participarán del componente II del proyecto, y generar un espacio de retroalimentación sobre fortalezas y debilidades en los rasgos de emprendimiento para todos los jóvenes que participaron, de acuerdo con la metodología de Gallup.

2.10. Como resultado de este componente se espera tener 460 jóvenes con talentos extraordinarios identificados y listos para participar en el siguiente componente del programa, que iniciará con un bootcamp con emprendedores exitosos y expertos en emprendimiento ofreciendo conversatorios y charlas didácticas sobre los diferentes aspectos relevantes del emprendimiento en Medellín. El currículum para esta actividad será diseñado con expertos en las temáticas.

2.11. Componente II: Conectar el talento con el ecosistema de la economía naranja y de las nuevas tecnologías¹⁸. El objetivo de este componente es diseñar rutas para el emprendimiento para cada uno de los 460 jóvenes seleccionados, de manera que se

¹⁸ Para simplificar la expresión en el contexto del proyecto se habla de las tecnologías de la cuarta revolución industrial como de las nuevas tecnologías.

preparen para la economía naranja y las tecnologías de la cuarta revolución industrial¹⁹, y reciban acompañamiento en la creación de emprendimientos o intraemprendimiento.

- 2.12. Este componente activará una ruta de formación y experiencias a la medida para los jóvenes, a partir de una identificación clara de los retos, propios, empresariales y territoriales. Será un proceso colaborativo con peer-to-peer learning, aprendizaje inverso (Flipped learning) y aprendizajes basados en proyectos que buscará desarrollar las habilidades ya identificadas por entidades como Singularity University²⁰ y otros. En este componente se creará una plataforma que conecte a jóvenes, con mentores que los acompañen en el procesos y experiencias de innovación del más alto nivel, tomando las mejores prácticas mundiales para garantizar un intercambio de aprendizaje para los emprendedores y jóvenes líderes. Cada joven tendrá el acompañamiento de un mentor que le oriente en el diseño de su experiencia en el ecosistema. Posteriormente cada joven podrá tomar: i) una ruta de formación, ii) una ruta de emprendimiento u iii) otra de intraemprendimiento. En el componente se dará flexibilidad para que los jóvenes puedan participar en varias rutas y probar opciones que les ayudarán a encontrar su lugar.
- 2.13. Ruta de formación técnica y especializada: Se llevará a cabo con unos 250 jóvenes que podrán participar en un proceso de formación de entre 6 meses (formación básica) y 1 año (formación avanzada), a través de cursos virtuales o presenciales en economías creativas o digitales, que les permita desarrollar sus potencialidades en este campo. Además, cada joven tendrá el acompañamiento de un mentor y encuentros grupales que les permitan construir de manera colectiva aprendizajes para la vida. Los mentores tendrán la función de detectar las necesidades específicas de los jóvenes con talento excepcional para el emprendimiento e identificar con el joven la mejor ruta para potenciar sus habilidades, conocimientos y aptitudes.
- 2.14. Ruta de emprendimiento: Se vincularán a 90 jóvenes a las plataformas que existen en la ciudad para el desarrollo y aceleración de emprendimientos en economías creativas y de base tecnológica. Por un lado, El Pauer, plataforma desarrollada por COMFAMA y aliados locales como Ruta N para transformar emprendimientos creativos y culturales de Antioquia, en negocios sostenibles y rentables conectados con oportunidades de mercado; y por otro lado desarrollar un conjunto de herramientas para potenciar emprendimientos en nuevas tecnologías que involucren internet de las cosas, blockchain, inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada, etc. Esta plataforma será inspirada en los modelos de Ecole42 (Francia), Holbert School (Estados Unidos) o The Place (España), entre otros que se están identificando. El resultado de este proceso será la construcción de un Producto Mínimo Viable sobre el que se pueda construir un emprendimiento. Los jóvenes que elijan esta ruta contarán con el acompañamiento de un mentor y experiencias grupales para la vida. Como el emprendimiento nace para solucionar un problema, se activarán espacios en la ciudad que expongan a los jóvenes a situaciones que generen ideas de solución que puedan ser la base del emprendimiento.

¹⁹ La cuarta revolución industrial se define por la combinación de tecnologías digitales, biológicas y físicas, y se plasma en los avances en tecnologías como la inteligencia artificial, la realidad virtual y aumentada, la impresión 3D, la robótica, tecnologías que cambian la forma como los humanos crean, intercambian y distribuyen valor, ver <https://www.britannica.com/topic/The-Fourth-Industrial-Revolution-2119734>

²⁰ Despertar la pasión, curiosidad, experimentación, empatía, ética, imaginación, pensamiento crítico y persistencia. También las expresiones creativas e improvisación; emprendimiento; lectura, escritura y oralidad; ética (Diamandis, 2018)

- 2.15. Ruta de intraemprendimiento: 120 jóvenes tendrán la oportunidad hacer una pasantía o práctica en algunas de las empresas más innovadoras o de crecimiento exponencial en Medellín. Entre las firmas que participarán en el programa se incluyen las 70 empresas afiliadas a COMFAMA, las empresas en Ruta N, las empresas en los clústeres de la Cámara de Comercio y otras destacadas en entidades como Proantioquia y que estén dentro del ecosistema local de industrias creativas y tecnologías. Con esto, el proyecto buscará generar oportunidades para que los jóvenes que demuestran talentos de emprendimiento e innovación con alto potencial se preparen para los retos de la cuarta revolución industrial y transformar las empresas desde dentro. Quienes elijan esta ruta, contarán con el acompañamiento de mentores y experiencias grupales para la vida.

Actividades: Para implementar las tres rutas, y como parte de este componente, se realizarán las siguientes actividades: i) elegir, capacitar y certificar 8 mentores, ii) dar la bienvenida²¹ y conectar a los 460 jóvenes elegidos y sus mentores, iii) socializar el proyecto Disruptores Medellín con empresas insignia del sector creativo y digital afiliadas a COMFAMA, y otras que se identifiquen en la ciudad, de manera que las interesadas acojan a un joven con habilidades extraordinarias para la generación de intraemprendimientos frente a sus retos empresariales, iv) diseñar cada una de las rutas que los jóvenes pueden tomar (rediseño de cursos básicos y avanzados, adaptación de las capacidades de las plataformas para el emprendimiento según las necesidades de los jóvenes, contacto con las empresas del sector creativo y tecnológico que acojan a las jóvenes que harán intraemprendimiento, diseño de las experiencias para cada ruta), v) construir mapas de vida con los jóvenes y a partir de estos identificar una de las 3 rutas para cada uno: formación, emprendimiento o intraemprendimiento²², vi) desarrollar acciones de formación complementarias y en otras habilidades: a) Hackathon y Bootcamps durante 2 días, b) proyectos semanales en: resiliencia, trabajo en equipo, comunicación, creatividad, resolución de conflictos, liderazgo, entre otros, y c) activación de una agenda cultural desde COMFAMA que permita una mayor conexión para los jóvenes del proyecto.

- 2.16. Como resultado de este componente se espera que los 460 jóvenes hayan hecho alguna de las 3 rutas posibles, y que algunos de ellos hayan creado emprendimientos, intraemprendimientos y/o que hayan ingresado a procesos de formación terciaria relacionados con economía naranja o digital o algún otro sector con alto potencial futuro en la ciudad.
- 2.17. **Componente III: Evaluar, diseminar aprendizajes, y escalar.** El objetivo de este componente será diseñar una ruta de escalabilidad del proyecto de acuerdo con los resultados de los componentes I y II y a las posibilidades que abre tener impulsores como el BID y COMFAMA, expandiendo el ecosistema emprendedor de Medellín.
- 2.18. Este tercer componente se centrará en el fortalecimiento y crecimiento de los emprendimientos creados y una estrategia para generar aprendizajes y replicar el modelo en otras partes de la ciudad y/o el Departamento de Antioquia. Así mismo con los servicios

²¹ Mediante un evento al que se invitarán a emprendedores de Medellín que sirvan como inspiradores de los jóvenes seleccionados.

²² En el caso de identificar durante la ejecución algún tema que no se haya contemplado con anterioridad, el programa tendrá la flexibilidad para ajustar o añadir rutas o actividades necesarias

financieros y alianzas que tiene COMFAMA buscará crear una red de aliados para la consolidación de las iniciativas de manera tal que sean sostenibles en el tiempo y puedan escalar en otras áreas de la región.

- 2.19. **Actividades:** Para implementar este componente, se realizarán las siguientes actividades: i) integrar una estrategia de Gestión del Conocimiento y evaluación de impacto que permita desarrollar una memoria viva de implementación para otras oportunidades, conectar de manera permanente el aprendizaje entre los participantes, activar otras instituciones en función de las lecciones y hallazgos de talentos extraordinarios y garantizar un fortalecimiento institucional para los aliados del proyecto Disruptores Medellín, ii) Implementar una plataforma de gestión de datos de los jóvenes que participan en el proyecto, iii) implementar una evaluación de efectividad del modelo, aplicando una encuesta a grupo de control y grupo de jóvenes beneficiarios para evaluar efectividad del modelo de intervención, y iv) presentar resultados del proyecto a posibles aliados en siguientes fases de implementación de manera que se garantice la escalabilidad del mismo con otros aliados.
- 2.20. Como resultado de este componente, se podrá extraer los aprendizajes del proyecto permitirá y explorar su réplica y escala en otras ciudades del país y la región que tengan el mismo objetivo de desarrollar la próxima generación de emprendedores y emprendimientos para enfocarse en las oportunidades de la 4ta revolución industrial. Finalmente se buscará escalar o replicar el proyecto en programas de gobierno no sólo en Medellín y su área Metropolitana, sino también en diferentes subregiones de Antioquia y en Colombia, aplicando los aprendizajes del proyecto, incluyendo la evaluación de la efectividad en la aplicación de la herramienta BP10.

C. Resultados, Impacto, Seguimiento y Evaluación del Proyecto

- 2.21. **Resultados.** El principal resultado del proyecto será haber formado y acompañado a 460 hombres y mujeres jóvenes vulnerables de Medellín con habilidades excepcionales para el emprendimiento, en creación de emprendimientos e intraemprendimientos en el marco de las economías naranja y digital u otras de alto impacto para la ciudad que se identifiquen.
- 2.22. **El proyecto medirá sus resultados con los siguientes indicadores**²³: 1) Jóvenes en colegios a los que se ha medido el talento emprendedor con herramienta BP10 Gallup; 2) Número de jóvenes con vocación creativa (por fuera de colegios) a los que se ha medido su talento para el emprendimiento;; 3) Número de centros escolares donde se aplica la herramienta de BP10; 4) Número de centros no formales donde se aplica; 5) Total de jóvenes con talento emprendedor extraordinario que reciben “mentorías” del proyecto metodología Gallup; 6) (Del total) mujeres jóvenes con talento emprendedor extraordinario que reciben “coaching” del proyecto; 7) (Del total) jóvenes con talento emprendedor extraordinario que permanecen en su ruta emprendedora con el ecosistema de Medellín; 8) (del total) jóvenes con talento emprendedor extraordinario que acceden a educación terciaria técnica; 9) (del total) jóvenes con talento emprendedor extraordinario que están trabajando en un prototipo o producto (ruta emprendimiento); 10) (del total) jóvenes con talento emprendedor extraordinario que adquieren experiencia en empresas

²³ Se estima que el costo por beneficiario será de US\$4.348

(ruta intraemprendimiento); 11) Número de empresas con las que interactúan jóvenes con talento emprendedor extraordinario (ruta intraemprendimiento); y 12) Jóvenes con talento emprendedor extraordinario que han recibido coaching a través de un Bot de AI en emprendimiento.

- 2.23. **Género.** Los resultados mundiales indican que la encuesta BP10 identifica un mayor talento emprendedor por género, sino que se encuentra talento excepcional para el emprendimiento en mujeres y hombres²⁴. En la ejecución del proyecto, se asegurará que al menos 230 (50%) de las jóvenes seleccionadas sean mujeres, y se hará un esfuerzo para lograr que el programa sea más atractivo para las participantes mujeres, identificando de forma ágil aquellas actividades que muestren una menor participación de mujeres, entrevistando a los participantes para identificar las causas de una menor participación y estableciendo mecanismos para incrementar dicha participación.
- 2.24. **Impacto.** El impacto esperado del proyecto es la consolidación de capacidades de jóvenes vulnerables de Medellín entre 15 y 20 años con habilidades extraordinarias para el emprendimiento, para la generación de oportunidades en las economías digital y naranja. El proyecto atenderá varios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los que se destacan: i) Objetivo 1: Fin de la pobreza: se identificarán y ofrecerán oportunidades de inclusión a jóvenes de bajos estratos en colegios públicos y otros centros de educación no formal para desarrollar su talento emprendedor; de otra manera, difícilmente lograrían acceder a este tipo de proyecto; ii) Objetivo 4: Educación de calidad: con la herramienta BP10 se ayudará a los colegios y profesores a identificar las fortalezas de los jóvenes como insumo que permita estructurar y mejorar su plan de vida pertinente a sus talentos y habilidades; iii) Objetivo 5: Igualdad de género: la experiencia con el uso del BP 10 indica que la herramienta no discrimina por género. Por tanto, se espera una participación equitativa entre hombres y mujeres en todas las actividades del proyecto. Será un tema a monitorear para reforzarlo de encontrar actividades o proyectos que discriminan o no son atractivos para ambos géneros; iv) Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico: el proyecto está centrado en asegurar que los jóvenes con talento excepcional sean visibles para los actores de la ciudad de manera que se aproveche el talento para crear emprendimientos e innovación para el crecimiento económico de la ciudad y para la inserción productiva de los jóvenes al trabajo; v) Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructuras: a través de las actividades del proyecto se promoverá el talento excepcional entre las empresas de la ciudad para promover intraemprendimiento y potenciar la innovación dentro de las empresas; y vi) Objetivo 10: Reducir la desigualdad: el proyecto promueve oportunidades para jóvenes de bajos recursos que, de otra manera, no tendrían acceso a este tipo de programa y, además, abrirá espacios no tradicionales, como en colegios adonde asisten jóvenes con discapacidad, para ampliar la diversidad de jóvenes que puedan participar en el programa.
- 2.25. Se espera obtener los siguientes indicadores de impacto²⁵: 1) Ingresos de jóvenes graduados del programa/ingresos de jóvenes del grupo de control, 2) Número Facturación de empresas (o área de la empresa) que acogen soluciones innovadoras generadas por

²⁴ Igualmente, tampoco por raza o nivel de ingreso.

²⁵ Dadas las edades de los jóvenes a los que se aplicará la encuesta y las rutas que iniciarán con el proyecto se espera que el impacto del proyecto se pueda medir 3 años después de finalizado.

los emprendedores/número de empresas que no las acogen, 3) Estado de ecosistema creativo y de tecnología disruptiva en Medellín (está por determinar cómo se medirá el estado del ecosistema: por ejemplo en volumen de negocio, número de unidades productivas, personas que generan ingresos directos o indirectos en actividades relacionadas con el ecosistema, etc.). 4) número de organizaciones de la ciudad que se incorporan a la iniciativa para crear espacios y opciones efectivas para que los jóvenes afiancen sus habilidades de emprendimiento.

- 2.26. **Seguimiento.** COMFAMA será responsable de monitorear y evaluar los resultados del proyecto según se presentan en la matriz de resultados, y desarrollará herramientas informáticas para ello integrando datos de las diferentes aplicaciones e interacciones del proyecto con la población beneficiaria, de tal manera que se podrá evaluar no sólo los indicadores de la matriz de resultados sino la efectividad del modelo de intervención propuesto por este proyecto. Adicionalmente, los resultados del proyecto podrán ser revisados semestralmente con herramientas de tecnología de punta que permiten llevar estadísticas de las plataformas de manera independiente.
- 2.27. **Evaluación.** Este Proyecto incluirá una evaluación de medio término y una final a ser contratada por la AE, con el acuerdo del BID Lab. En dichas evaluaciones, se examinará el cumplimiento del objetivo de impacto y los indicadores del proyecto descritos en la matriz de resultados. ¿en qué son diferentes los proyectos de emprendimiento de los jóvenes seleccionados con la herramienta BP10 frente a los de otros jóvenes no seleccionados por la herramienta en los mismos programas? ¿en qué ha sido diferente la interacción con las 3 rutas del proyecto de los jóvenes seleccionados con la herramienta BP10, frente a la de otros jóvenes que han participado en las mismas actividades? ¿qué porcentaje de los jóvenes seleccionados con la herramienta BP10 se mantuvieron en las rutas de formación, emprendimiento o intraemprendimiento después de uno y dos años? ¿en qué fueron diferentes esos porcentajes de estadía en las actividades de los actores del ecosistema de emprendimiento de Medellín²⁶, frente a las de otros jóvenes no seleccionados por la herramienta? ¿Qué lecciones se han aprendido para la creación de nuevos emprendimientos por este talento excepcional emprendedor en ciudades? Para hacer posibles dichas evaluaciones y durante la ejecución del proyecto, la AE: a) desarrollará herramientas informáticas que medirán el avance de cada joven de acuerdo con el objetivo de impacto, b) la efectividad del proceso formativo, y c) la satisfacción de las empresas en las que se desarrollan intraemprendimientos, entre otros.

III. Alineación con el Banco, Escalabilidad y Riesgos del Proyecto

A. Alineación

- 3.1. **Con el Banco y el BID Lab.** El proyecto es uno de los primeros en usar tecnologías probadas a nivel internacional para identificar destrezas extraordinarias para el emprendimiento en jóvenes antes de apoyar iniciativas de emprendimiento. Asimismo, es de los primeros en vincular el desarrollo del talento joven emprendedor de una ciudad con los sectores empresariales con mayor potencial de desarrollo futuro. Por tanto, se espera que el proyecto contribuya al trabajo del Banco en las áreas de emprendimiento

²⁶ Para aquellos casos en los que las entidades que conforman el ecosistema de emprendimiento de Medellín estén ofreciendo dichas actividades a un universo amplio de jóvenes.

de base tecnológica, de impulso a la economía naranja, de las habilidades para el futuro del empleo y del desarrollo de ciudades que ofrecen mayores oportunidades para poblaciones que tradicionalmente no tienen acceso al emprendimiento ni modelos de rol que generen imaginarios para tener éste como opción de vida. El equipo de proyecto incorpora a CTI, LMK, HUD y EDU. El proyecto está alineado con la Estrategia del Grupo BID en Colombia en particular en los objetivos de aumento de la productividad de la economía y creación de condiciones para la movilidad social y aumento de la clase media.

- 3.2. El proyecto se alinea con la Estrategia Institucional del Banco (AB-3008), en particular, con el mandato (la misión) BID Lab, que tiene el objetivo de “desarrollar **proyectos innovadores y emprendimientos tempranos** con potencial de generar impacto a gran escala, impulsar **ecosistemas de emprendimiento e innovación**, así como sistematizar y difundir **conocimiento** para conectar ideas y escalar su impacto”.
- 3.3. **Con el país.** El proyecto está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad²⁷ cuyos tres pilares son legalidad, emprendimiento y equidad. Como se aprecia, el proyecto se enmarca tanto en pilar de emprendimiento como de equidad, toda vez que se promoverá el emprendimiento y la innovación en jóvenes vulnerables de Medellín, como piloto. El proyecto aportará al menos dos innovaciones en el tema de emprendimiento al país: i) identificará a los jóvenes con talento emprendedor excepcional para focalizar las acciones sobre éstos (a diferencia de la mayoría de proyectos de emprendimiento que trabajan con todos los jóvenes); y, ii) convertirá a la ciudad en la plataforma para formar y conectar a la próxima generación de emprendedores con ella y, en particular, con dos de los sectores de mayor interés para la ciudad y el país: economía naranja y tecnologías disruptivas. En el Plan también se compromete el gobierno a mejorar el entorno de negocios con lo que el momento para el proyecto se considera más que apropiado.

B. Escalabilidad

- 3.4. La escala del proyecto se puede generar, en un primer momento, conectando los emprendimientos e intraemprendimientos resultantes con incubadoras y fondos de la inversión a nivel local, nacional e internacional, que les permita tener crecimiento extraordinario para la generación de empleo y nuevas innovaciones.
- 3.5. Desde el BID, se está trabajando de manera coordinada con las áreas de CTI, LMK, HUD y EDU para asegurar alineación con sus estrategias sectoriales de manera que los aprendizajes que resulten del proyecto sean conocidos por estos sectores y puedan convertirse en nuevas áreas de diálogo y colaboración con el gobierno para el país y sus regiones. Esto puede detonar en procesos de transferencia de conocimiento y consultorías por parte de COMFAMA y el BID para la réplica del proceso en otras regiones de América Latina y el Caribe. Además, COMFAMA replicará el proyecto en dos subregiones de Antioquia que estén dentro de su área de influencia.
- 3.6. También existe la posibilidad de convertir este proyecto en un programa del gobierno local para crear condiciones legales y de política pública que garanticen la inclusión de jóvenes vulnerables en el ecosistema de innovación y emprendimiento de la ciudad, y de otro lado

²⁷ <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Bases-del-Plan-Nacional-de-Desarrollo-2018-2022.aspx>

puede escalarse a nivel nacional con esquemas de trabajo con los ministerios de Comercio, Industria y Turismo, TICs y Cultura, en particular con la nueva área de Economía Naranja, y con el Alto Consejero Presidencial para la Transformación Digital para incidir en un programa nacional que involucre entidades como iNNpulsa, y Colombia Joven, entre otros. La escalabilidad del proyecto también es posible por su dinámica de plataforma que podrá crecer en Antioquia con las 96 mil empresas afiliadas a COMFAMA y la red internacional del Grupo BID en la región de América Latina y el Caribe.

- 3.7. **Vías de escalabilidad.** *BID y COMFAMA* como actores influyentes en el país y la región, con capacidad de apalancar otras fases de implementación, y hacer transferencias metodológicas a través de consultorías a diferentes gobiernos de Colombia y América Latina y el Caribe.
- 3.8. *Actores públicos* que puedan ser aliados para replicar el proyecto en otros lugares de la región y convertirlo en programa de gobierno.
- 3.9. *Los sectores tecnológicos, de innovación y emprendimiento*, que puedan acoger y acompañar de manera estructural los emprendimientos resultantes del proyecto, así como apoyar futuras fases de implementación que permitan formar jóvenes en habilidades laborales para el sector.
- 3.10. *Empresariado y sus instituciones como cámaras de comercio, gremios y otros* con interés en desarrollar intraemprendimientos para adaptar su empresa a las exigencias de las nuevas tendencias en la economía mundial, y que empiece a demandar jóvenes con capacidades extraordinarias para el emprendimiento que desarrollen nuevos procesos al interior de la empresa.

C. Riesgos del Proyecto

- 3.11. Que las instancias de dirección de los colegios donde aplicar la encuesta se opongan al proyecto o no colaboren. Este riesgo se mitigará al incorporar la experiencia y el acompañamiento de Gallup en el proyecto, e invitando a las Secretarías de Educación de diferentes municipios del Valle de Aburrá a participar activamente en el mismo.
- 3.12. Que los jóvenes identificados con talento extraordinario y que hayan recibido el acompañamiento y mentoring del proyecto busquen oportunidades de desarrollo fuera de Medellín, emigrando a otras ciudades o países pues no encuentren en Medellín posibilidades de caminar alguna de las rutas de éxito propuestas por el proyecto. La mitigación de este riesgo se enfoca en el acompañamiento de entidades especializadas a nivel internacional en emprendimiento y futuro del trabajo, así como la incorporación de las entidades de Medellín que ofrezcan espacios relevantes y pertinentes para el desarrollo del talento emprendedor para el futuro de la ciudad.
- 3.13. Que algunos de los jóvenes que inicien el proceso no quieran continuar y deserten del mismo. Este se mitiga con atención personalizada y permanente de los mentores del proyecto, con oferta complementaria en habilidades blandas como comunicación, creatividad, resolución de conflictos, liderazgo, entre otros, con la identificación de nuevas temáticas que interesen a los jóvenes a quedarse en las rutas o, incluso con interacción con emprendedores o empresarios a quienes los jóvenes admiren y con la activación de una agenda cultural desde COMFAMA que permita una mayor conexión entre los jóvenes.

- 3.14. Que las rutas no se adapten a las necesidades de los jóvenes. Por eso es crucial hacer seguimiento permanente al proyecto que permita identificar si el proceso en cada ruta sí es pertinente y realizar algunos cambios en caso de que algunos elementos hagan que no sea pertinente.
- 3.15. El riesgo de que el proyecto no sea sostenible es una de las principales preocupaciones de los aportantes. Por eso habrá un componente entero del proyecto dedicado a evaluar la pertinencia y diseñar esquemas de escalabilidad que garanticen su sostenibilidad en el tiempo y en otros espacios.

IV. Instrumento y Propuesta de Presupuesto

- 4.1. El presupuesto del proyecto son 2 millones de dólares. El BID LAB aportará la mitad y COMFAMA la otra mitad. Los recursos de COMFAMA se utilizarán principalmente para el diseño de las rutas, la participación de los jóvenes en las mismas, el acompañamiento a las nuevas empresas e intraemprendimiento y la sostenibilidad y escala a nivel de Medellín y el departamento. Por el lado del BID LAB, se espera que el aporte sea destinado a la asesoría técnica internacional del programa, parte del aplicativo de la encuesta y de la plataforma, los consultores para la formación de industrias creativas y tecnologías disruptivas, así como a la exploración de otras alternativas atractivas para los jóvenes emprendedores tanto en espacios creados por otros sectores con potencial en la ciudad o por entidades como universidades al ofrecer programas que afiancen las destrezas de los jóvenes con ofertas innovadoras. Ambas fuentes se utilizarán para el aprendizaje, sistematización y difusión y serán escalables.
- 4.2. Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida. Se podrán reconocer fondos de contrapartida a partir del 18 de enero de 2019 - fecha de la elegibilidad del proyecto - por hasta US\$150.000.

Presupuesto del Proyecto en US\$		BID Lab	CONTRA-PARTIDA	TOTAL
	COMPONENTE I: IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO EXTRAORDINARIO	400.000	109.775	509.775
	COMPONENTE II: RUTAS DEL TALENTO EMPRENDEDOR	311.828	662.532	974.360
	COMPONENTE III: CONOCIMIENTO Y ESCALAMIENTO	259.473	195.805	455.278
	COMPONENTE IV: COORDINACIÓN Y EVALUACION	28.699	31.888	60.587
		1.000.000	1.000.000	2.000.000

V. Agencia Ejecutora y Estructura de Implementación

A. Descripción de la Agencia Ejecutora del Proyecto

- 5.1. La Caja de Compensación Familiar COMFAMA es una empresa social, privada creada hace 65 años, que llega a más de 3 millones de familias en el Departamento de Antioquia. Cuenta con más de 96.000 empresas vinculadas con amplia experiencia y alianzas para el desarrollo de temas relevantes al proyecto como la educación, cultura, salud, recreación, vivienda, empleabilidad y emprendimiento, y crédito.
- 5.2. En **educación**, COMFAMA hoy cubre todos los ciclos educativos desde primera infancia a educación superior. Cada año llega a más de **360 mil estudiantes y 400 instituciones educativas** generando experiencias significativas de aprendizaje con el programa de inspiración COMFAMA. En Educación Continua genera espacios para aprendizajes para

toda la vida con más de **300 mil matrículas** cada año con sus escuelas de sostenibilidad, emprendimiento, salud, saberes, idiomas y artes. En educación técnica es el operador de fondos más grandes del departamento con el fondo de becas de Sapiencia que tiene **32 mil** beneficiarios y un fondo de becas propio con más de **1,600** beneficiarios. Y tiene más de 12 mil beneficiarios en los programas “formando talentos” y “estado joven” que buscar formar jóvenes frente a los nuevos retos laborales de Antioquia.

- 5.3. En el área de emprendimiento dentro de la economía naranja, COMFAMA ha priorizado el fortalecimiento de las Industrias Creativas y Culturales desarrollando iniciativas como #ELPAUER (plataforma de emprendimientos culturales y creativos), la Bodega COMFAMA una sede especializada en industrias creativas y culturales de la ciudad con experiencias de aprendizaje y la primera agencia de empleo naranja del país, ubicada en el futuro Distrito Creativo del Perpetuo Socorro. También en esta área COMFAMA ha venido cooperando con Yamaha Music, y sus escuelas de música, donde se aplicarán la encuesta BP10 y con quien se hará un esfuerzo para identificar y apoyar a jóvenes con habilidades musicales y talento para el emprendimiento, a fin de vincularlos al ecosistema de emprendimiento de Medellín.
- 5.4. COMFAMA como agencia ejecutora del proyecto conectará también a los emprendimientos del proyecto con los servicios financieros y de innovación de la Caja, con 70 de las empresas afiliadas a la misma, y con otras empresas y entidades en Medellín para el fortalecimiento emprendedor. COMFAMA se ha fortalecido en temas de innovación, así como en el ecosistema de local de emprendimiento, del cual COMFAMA es un actor clave. No hay otra institución privada en la ciudad de Medellín con la capacidad simultánea de movilización de los ecosistemas educativos, de emprendimiento e innovación como el que tiene COMFAMA hoy. Por esto, es el aliado ideal para este proyecto. Algunas de las alianzas ya trabajadas entre COMFAMA y el BID han sido de alto impacto para Antioquia son: (i) Mi Casa Con Remesas: cooperación técnica no reembolsable para financiar la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes, necesarios para financiar el programa correspondiente al rol de las remesas en el desarrollo del mercado de vivienda para personas de bajos ingresos. Trabajado con Bancolombia, BID Lab y COMFAMA, (ii) Jóvenes con empresa: Promoción de la empresarialidad entre los jóvenes colombianos trabajado con Fundación Corona, BID y COMFAMA, y (iii) Plataforma de Innovación Social: Apoyo a la creación de una Plataforma de Innovación Social (SIP por sus siglas en inglés) en la ciudad de Medellín, que permita conectar al sector empresarial con tendencias efectivas alrededor de la innovación social y los negocios a la Base de Pirámide, mediante la transferencia de metodologías aplicadas al sector agro.

B. Estructura y Mecanismo de Implementación

- 5.5. COMFAMA establecerá una Unidad Ejecutora (UE) y la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar los recursos; el organigrama de la misma se encuentra en el archivo técnico del proyecto. COMFAMA también se responsabilizará por presentar informes de avance semestrales acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en los archivos técnicos de esta operación.
- 5.6. El proyecto establecerá también un comité orientador del proyecto el cual estará presidido por el responsable Educación en COMFAMA, el responsable de Empleo y

Emprendimiento, COMFAMA y al cual se podrán invitar otros expertos de considerarlo pertinente. Este comité se reunirá al menos semestralmente con el fin de evaluar los indicadores de resultado del proyecto y tomar decisiones relacionadas con la sostenibilidad del modelo y las alianzas a realizar. La conformación del comité orientador será condición para el primer desembolso.

VI. Cumplimiento con Hitos y Arreglos Fiduciarios Especiales

- 6.1. **Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios.** El Ejecutor se comprometerá a los arreglos estándar del BID Lab, referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificada en el Archivo Técnico. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo con los medios de verificación acordados entre la UE y el BID Lab. El cumplimiento de los hitos no exime a la AE de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 6.2. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo con las necesidades de liquidez del proyecto estimado para un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el BID Lab y el Ejecutor, reflejando las actividades y costos programados en el ejercicio de la planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento de condiciones previas y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del BID Lab de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la AE haya justificado al menos el 80 % de los avances de fondos anticipados acumulados.
- 6.3. **Adquisiciones y Contrataciones.** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la AE se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9), de acuerdo con las prácticas del mercado para el sector privado o comercial y que sean aceptables para el Banco.
- 6.4. **Gallup.** En el marco del componente 1, Comfama contratará a Gallup para la ejecución de las actividades relacionadas con Identificación del Talento Emprendedor. La herramienta BP10 de Gallup es la única evaluación de destrezas en emprendimiento, tipo encuesta, que está disponible digitalmente y que está científicamente validada²⁸. Fue desarrollada en tres versiones luego de realizar un primer piloto para desarrollar la primera versión, se aplicó y evaluó con jóvenes en colegios de Omaha, Nebraska y luego de los ajustes se llegó a la tercera versión probada en colegios de Ciudad de México. Las pruebas de validez confirman la fuerte relación entre altos puntajes en la encuesta y el talento emprendedor. Con una unidad de análisis de datos (data analytics de Gallup), este proyecto continuará aumentando la evidencia disponible sobre la herramienta. Es importante anotar que se han incorporado lecciones aprendidas en el proyecto respecto a la manera de trabajar con los colegios, entrenar a los mentores, dar retroalimentación a los estudiantes y sobre cómo acompañar a los jóvenes de alto talento para definir sus intereses y continuar explorando áreas de emprendimiento e intraemprendimiento. Además, es una herramienta que se puede utilizar no solo para la selección de personas

²⁸ Builder Profile 10 TM, Methodology Report, Sangeeta Bharadwaj Badal, Ph.D., and Joseph H. Streur, Ph.D. 2014,

con talento extraordinario en emprendimiento sino para el desarrollo de sus competencias en el tiempo. Gallup es el único proveedor que certifica los cursos en productos como el BP10. Gallup realizará su asesoría al proyecto entendiendo la importancia de construir capacidad local que luego pueda llevar a cabo el proyecto de manera autónoma, lo cual asegura la sostenibilidad en el tiempo. Su capacidad particular para acompañar al proyecto se basa en que ha realizado la evaluación BP10 directamente a más de 15,000 estudiantes en diferentes sitios en un período de 3 meses. Gallup también tiene cerca de un millón de evaluaciones BP10 completadas, lo cual ofrece al proyecto una base de datos muy amplia contra la cual comparar y hacer diferentes tipos de análisis para la muestra que se hará en Medellín, que sin la asesoría de Gallup no se podrían llevar a cabo. Además, Gallup ha desarrollado más de 1.000 horas de cursos relacionados con el BP 10 para estudiantes entre 14 y 24 años, lo cual genera un contenido educativo y de formación valioso para las actividades descritas en el proyecto. Finalmente, Gallup ha entrenado más de 7.000 personas en la asesoría del BP 10 y el curso de certificación es reconocido por las entidades más importantes de coaching, con lo cual los entrenadores (“coaches”) que se formen en Medellín serán reconocidos a nivel internacional²⁹.

VII. Propiedad Intelectual

- 7.1. Propiedad Intelectual.** El Banco mantendrá la titularidad de los derechos de propiedad intelectual sobre los productos y estudios desarrollados en el marco del proyecto³⁰ y otorgará a COMFAMA una licencia para su uso, en forma no exclusiva, gratuita, y para fines no comerciales, en el territorio de la República de Colombia y a nivel de la región. De esta forma se asegurará la máxima diseminación de los aprendizajes del proyecto en Colombia y en América Latina y el Caribe.

²⁹ Además de la aplicación en línea, la experiencia y el conocimiento, Gallup está ofreciendo sus productos y servicios a precios por debajo del mercado para el proyecto. Es así como cada evaluación en línea que está en el mercado a US\$20, será ofrecida a US\$16, los servicios de asesoría y análisis de datos tendrán un descuento de US\$58.000, la formación de coaches en BP 10, que generalmente tiene un costo en el mercado de US\$2,900 por participante, se ofrecerá en el proyecto a US\$1,400. La certificación de entrenadores tendrá un descuento de US\$37.500 y se tendrá acceso gratuito a los informes de análisis de datos, los informes de coaches y el portal.

³⁰ El Builder Profile 10 es una marca de Gallup y, por tanto, la propiedad intelectual de la herramienta per se reside en esta empresa.