

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BOLIVIA

**EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL EMPRENDIMIENTO RURAL JUVENIL
(BO-M1070)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Fernanda Padrón (MIF/CBO), Elizabeth Minaya (MIF/CPE), Maritza Vela (MIF/AMC), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), María Elena Nawar (MIF/MIF) y Enrique Ignacio Barragán Crespo (GCL/LSO).

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 empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	8
III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO	18
V. AGENCIA EJECUTORA	19
VI. RIESGOS DEL PROYECTO	20
VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	21
VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS	21
IX. ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	21

**RESUMEN DEL PROYECTO
EDUCACIÓN SUPERIOR PARA EL EMPRENDIMIENTO RURAL
(BO-M1070)**

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	<u>Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora</u>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GAMC	Gobierno Autónomo Municipal de Coroico
ONG	Organización no gubernamental
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
UAC-CP	Unidad Académica Campesina de Carmen Pampa
UCB	Universidad Católica Boliviana
UPS	Unidades productivas y/o de servicios de la UAC-CP

I. RESUMEN EJECUTIVO

País y ubicación geográfica:	El Proyecto se ejecutará en el Estado Plurinacional de Bolivia, teniendo como ámbito de intervención la zona de los yungas de La Paz		
Organismo Ejecutor:	Universidad Académica Campesina de Carmen Pampa (UAC-CP)		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	<p>Se ampliarán las alianzas que la UAC-CP ya tiene con dos instituciones financieras de desarrollo (socias del FOMIN) para financiar emprendimientos juveniles que surjan: (i) Diaconía-FRIF, que actualmente ejecuta la operación BO-X1011 (EcoMicro); y (ii) Fundación Sembrar Sartawi, que actualmente ejecuta la operación BO-X1014 (EcoMicro).</p> <p>El convenio actual de Diaconía-FRIF tiene por objetivo que los estudiantes de la UAC-CP presten asistencia técnica en medidas de adaptación al cambio climático a sus clientes rurales. Fundación Sembrar Sartawi actualmente financia un cupo de becas para estudiantes de la UAC-CP.</p>		
Beneficiarios directos:	<ul style="list-style-type: none"> - 900 jóvenes (al menos 50% mujeres), de 16 a 29 años, que provienen principalmente de comunidades rurales de los yungas de La Paz¹, se formarán en gestión empresarial y para el emprendimiento. De ellos, 45% actualmente cursa carreras en la UAC-CP y 55% puede haber egresado en años anteriores o no estar vinculado con la UAC-CP. - De los 900, 500 jóvenes (al menos 50% mujeres), de 16 a 29 años, principalmente de comunidades rurales de los yungas de La Paz, iniciarán un negocio o fortalecerán un negocio existente. De éstos, 400 serán sostenidos un año o más luego de la puesta en marcha. - 1 Universidad rural, ubicada en la comunidad de Carmen Pampa de la región de los yungas del departamento de La Paz, que actualmente acoge a 700 estudiantes en cinco carreras: agronomía, veterinaria, turismo rural, educación y enfermería, contará con un modelo educativo enfocado en el emprendimiento rural. 		
Beneficiarios indirectos:	<ul style="list-style-type: none"> - 3.600 beneficiarios indirectos, 4 familiares por beneficiario directo. - 200 empleos generados por los negocios sostenidos 'por un año a partir de la puesta en marcha, sin contar al emprendedor (se estima un empleo de tiempo parcial por cada negocio: $400 \times 0.5 = 200$). 		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$750.000	44%
	Total de la aporte del FOMIN:	US\$750.000	
	Contraparte:	US\$950.000	56%
	Co-financiamiento: (si lo hubiere)	-	
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$1.700.000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolso.		

¹ Región de valles subtropicales (altura entre 350 y 1.700 msnm) que tiene una reconocida vocación productiva y turística, y una posición estratégica al estar ubicada a menos de 100 km. de la ciudad de La Paz

Condiciones Contractuales Especiales:	Serán condiciones previas para el primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo y (ii) la contratación del Coordinador del Proyecto.
Revisión de Medioambiente e Impacto Social	Esta operación ha sido evaluada y clasificada de acuerdo a 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”.
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	FOMIN/CBO

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 1.1 En los últimos años, Bolivia ha logrado avances sustantivos en indicadores de desarrollo social: entre 2005 y 2012, la pobreza extrema a nivel nacional se redujo de 38,2% a 21,6% y entre 2001 y 2011, el promedio de años de educación de la población de 19 o más años se incrementó de 7,43 a 9,13. Sin embargo, todavía persisten marcadas brechas según área geográfica: la pobreza extrema en el área urbana es de 12,2% mientras que en el área rural es de 40,9% y los años promedio de escolaridad, en el área urbana son 10,72 y 5,46 en el área rural². Estas cifras demuestran que la población rural, que comprende el 32,7% de la población boliviana, enfrenta desventajas en relación a la población de las ciudades.
- 1.2 También existen diferencias significativas en cuanto a las oportunidades para la generación de ingresos y las características del empleo. En las ciudades existe una diversidad de sectores y también la posibilidad de emprender o trabajar como dependiente³. Sin embargo, en el campo, 72% de la población se dedica a la agricultura y 6% al comercio; 70% trabaja por cuenta propia.
- 1.3 La estructura actual del PIB agropecuario⁴, donde casi la mitad se refiere a productos agrícolas no industriales, representa una oportunidad para que el impulso al sector no sólo beneficie a los grandes productores, sino también a los medianos y pequeños⁵ – entre los que están presentes las y los jóvenes. En este sentido, el impulsar el sector agropecuario y fortalecer las capacidades de emprendimiento y empresarialidad de las y los jóvenes rurales, tiene un significativo impacto potencial para mejorar sus condiciones de vida y contribuir a la reducción de la pobreza. Según el BID, en América Latina, el crecimiento generado por el PIB agropecuario puede ser hasta cuatro veces más eficaz para reducir la pobreza que el crecimiento generado por otros sectores, debido al alto porcentaje de población que permanece vinculado a la tierra⁶.
- 1.4 Un aspecto clave es la provisión de educación en ámbitos rurales. Se debe seguir trabajando para llevar educación pertinente al contexto social, económico, productivo y cultural, principalmente en educación superior⁷⁸. El Informe sobre el Desarrollo Mundial 2008 resalta que los emprendedores en el sector agropecuario requieren de habilidades y competencias para competir en

² Datos de pobreza extrema del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2014), Economía Plural, febrero de 2014. Datos de años de escolaridad extraídos de Instituto Nacional de Estadística (2012), Anuario Estadístico 2012.

³ Las principales actividades económicas son el comercio (25%), la manufactura (13%) y la construcción (10,9%); 41% de la población urbana trabaja por cuenta propia y 50% como dependiente (Censo 2012).

⁴ Por orden de importancia: Productos agrícolas no industriales, 47,8%; productos pecuarios, 20,8%, productos agrícolas industriales, 18,1%; silvicultura, caza y pesca 8,9%; y otros, 4,4%. Información del INE para 2013.

⁵ En 2013, el PIB Agropecuario ascendió a USD3.000 millones. Durante la Cumbre Agropecuaria “Sembrando Bolivia” de abril de 2015, el Gobierno de Bolivia anunció planes para triplicar el PIB agropecuario hasta 2020, en línea con la Agenda Patriótica 2025 http://www.la-razon.com/economia/Cumbre-gobierno-plantea-triplicar-PIB-agropecuario_0_2257574233.html. Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2016-2020, bajo el Pilar 6: “Soberanía Productiva con Diversificación”, prevé “fortalecer las potencialidades y capacidades productivas de los productores privados y de las organizaciones, cooperativas, asociaciones y comunidades productivas del país, con la provisión de asistencia técnica, formación y provisión de insumos y servicios necesarios para la producción y transformación.”

⁶ BID (2014), La próxima despensa global. Cómo América Latina puede alimentar al mundo.

⁷ El 12,4% de la población rural de entre 25 y 34 años ha finalizado algún tipo de educación superior a nivel técnico o universitario, mientras que en las ciudades este porcentaje asciende a 39,7% (Censo 2012). En el área rural, en promedio, los hombres finalizan primaria y las mujeres no (INE, 2012).

⁸ *Focus G: Education and Skills for Rural Development* del *World Development Report 2008: Agriculture for Development*. World Development Report; no. 30. Washington, DC: World Bank Group. El Informe propone revitalizar la educación agrícola a través de la actualización de la currícula, la transformación de las prácticas de enseñanza de los docentes y el incremento del número de graduados del nivel post secundaria.

mercados cada vez más exigentes y que, si bien el conocimiento de técnicas agropecuarias avanzadas sigue siendo esencial⁹, es necesario que los emprendedores comprendan mejor el negocio de sus operaciones. Es decir, que los jóvenes rurales deben contar tanto con capacidades técnicas como con habilidades blandas que les permitan realizar negocios y emprendimientos sostenibles, más allá de la agricultura de subsistencia, para que puedan alcanzar medios de vida fortalecidos y con mayores oportunidades en sus comunidades de origen¹⁰. Sin embargo, la oferta existente educativa es reducida y no se enfoca en el desarrollo práctico de las capacidades para la empresarialidad rural en las y los estudiantes ni les apoya en el acompañamiento de sus emprendimientos una vez finalizados los estudios.

- 1.5 **El potencial de los yungas del departamento de La Paz, la Unidad Académica Campesina de Carmen Pampa (UAC-CP) y los jóvenes.** La región de los yungas de La Paz (valles subtropicales, altura entre 350 y 1.700 msnm) tiene una reconocida vocación productiva y turística¹¹, y una posición estratégica al estar ubicada a menos de 100 km. de la ciudad de La Paz. Su producción de cítricos, plátanos, hortalizas, café, cacao, pollos y cerdos, entre otros, abastece al área metropolitana de La Paz¹², así como a otras ciudades de Bolivia. Asimismo, incluye poblaciones turísticas como Coroico (en Nor Yungas) y Chulumani (en Sud Yungas) que reciben turismo interno, especialmente de La Paz. El ecosistema productivo está compuesto esencialmente de cooperativas, asociaciones y comunidades de pequeños y medianos productores (si bien también existen productores grandes en rubros como el café). En turismo, se tiene una diversidad de actores en cuanto al tamaño y la actividad (hoteles, restaurantes, entre otros). Los emprendimientos más recientes están orientados a servicios, tales como actividades de turismo de aventura (bicicleta de montaña por el “camino de la muerte”¹³, camping, *ziplining*, rafting, entre otros).
- 1.6 Los yungas cuentan con una población de 337.797¹⁴ habitantes, de los cuales 28,7% tienen entre 15 y 29 años de edad. La mayoría de las familias no son originarias del lugar, sino migrantes aymaras y quechuas de las tierras altas que participaron del proceso de colonización de esta región¹⁵. Según el Censo 2012, de la población de entre 25 y 40 años, sólo el 11,5% ha completado algún tipo de educación superior. Si bien no es posible determinar la proporción

⁹ Bolivia es uno de los países con más bajo nivel de productividad de la región. El rendimiento agrícola en la producción de cereales es 57% del promedio de Suramérica y 39% en el caso de tubérculos (FAOSTAT 2012).

¹⁰ Estas iniciativas económicas pueden estar vinculadas o no con la actividad agropecuaria. Según el Rural Policy Brief “Skills for rural development” de la OIT (2011), si bien la agricultura continúa siendo la fuente principal de medios de vida rurales, el porcentaje de ingresos de los hogares rurales provenientes de actividades no agrícolas es cada vez mayor; uno de cuatro trabajadores rurales trabaja a tiempo completo en una actividad no agrícola.

¹¹ http://www.la-razon.com/economia/Municipio-proyectan-Coroico-abastecera-alimentos-a-Paz_0_2276172473.html

¹² Incluye las ciudades de La Paz, El Alto y los municipios de Laja, Achocalla, Mecapaca y Palca.

¹³ El antiguo camino vehicular a los yungas es conocido internacionalmente como el “camino de la muerte” (<http://www.dailymail.co.uk/travel/article-2729754/A-15-000ft-descent-sheer-drops-300-deaths-year-Welcome-Bolivia-s-Death-Road-terrifying-route-tourists-love-cycle.html>) por su estrechez y precipicios. Actualmente sólo se utiliza para hacer descensos y ascensos con bicicletas de montaña o para carreras pedestres nacionales e internacionales, como el Sky Race.

¹⁴ Esta población incluye a las provincias de Bautista Saavedra, Franz Tamayo, Iturralde, Larecaja, Caranavi, Nor Yungas y Sud Yungas, que son las principales áreas de cobertura de la Unidad Académica Campesina – Carmen Pampa. Información estimada con base en datos del Censo 2012.

¹⁵ Luego de que la Revolución Nacional (1952) y la Reforma Agraria (1953) liberaran a los indígenas del “pongueaje” (servidumbre) y les entregara la posesión de la tierra en la década de los sesenta, el gobierno promovió el reasentamiento de comunidades indígenas de tierras altas a tierras bajas. El objetivo fue la integración económica de las tierras bajas a la economía nacional, la modernización y diversificación de la agricultura y la compensación de la presión demográfica en las tierras altas. Von Stosch, Kristina (2014). Indígenas y Campesinos en Alto Beni. Diferentes visiones en torno a tierra, territorio y recursos naturales.

exacta, es factible mencionar que gran parte de esta población ha adquirido su educación superior en la UAC-CP.

- 1.7 La UAC-CP es una universidad rural sin fines de lucro, financieramente independiente, y que cuenta con el aval académico, de la Universidad Católica Boliviana (UCB). Su objetivo es lograr que los estudiantes puedan generar procesos de cambio social y económico en sus comunidades. Desde su creación en 1993, se ha constituido, en la mayoría de los casos, en la única opción de acceso a educación superior para jóvenes rurales que viven en pobreza y marginalidad en el área de los yungas. Ofrece las carreras de agronomía, veterinaria, turismo rural comunitario, educación y enfermería, en un campus rural de 80 hectáreas, y bajo la modalidad de internado, lo cual mitiga los efectos que la dispersión rural podría tener en que los jóvenes accedan a educación superior. Actualmente, la UAC-CP educa a cerca de 700 estudiantes del área rural y, en algunos casos urbanos, de Bolivia. De ellos, 53% son mujeres y 47% hombres. Aproximadamente, 77% de los estudiantes se sienten identificados con pueblos originarios: 46% con el pueblo Aymara, el 11% con el pueblo Quechua, el 12% con el Chiquitano, el 8% con el pueblo Leco, Guaraní y Trinitario. Adicionalmente, 2% reconoce sus raíces afrobolivianas¹⁶. Las becas¹⁷ que la UAC-CP otorga a todos sus estudiantes, así como el alojamiento bajo la modalidad de internado y los servicios de alimentación que ofrece, posibilitan el acceso a educación superior a jóvenes que, sin estas condiciones, no podrían adquirirla.
- 1.8 La UAC-CP goza de un prestigio reconocido, sobre todo en las carreras de agronomía y veterinaria, por el enfoque práctico significativamente superior al del conjunto de instituciones que ofrecen estas carreras, tanto en el área rural como en la ciudad. Existen varios casos de jóvenes que inician estas carreras en universidades de la ciudad de la Paz y que luego se trasladan a la UAC-CP por encontrar un plan de estudio práctico más completo y adecuado a la realidad rural¹⁸. Asimismo, la UAC-CP está posicionada como un actor clave de desarrollo local puesto que es una fuente de recursos humanos y de apoyo general¹⁹ a la comunidad.
- 1.9 La UAC-CP cuenta con el apoyo en recursos humanos y financieros de la Fundación Carmen Pampa, creada en 1999 y basada en St. Paul, Minnesota, para promover el desarrollo y crecimiento de la UAC-CP. La Fundación se encarga de recaudar fondos, disseminar información sobre la UAC-CP en Estados Unidos, generar alianzas con universidades estadounidenses²⁰ para reclutar voluntarios universitarios que trabajen (y enseñen, por ejemplo, inglés) en la UAC-CP y que los jóvenes de la UAC-CP puedan también visitar estas universidades. Asimismo, participa en el Consejo de Planificación y Control de la UAC-CP. Este apoyo internacional, a través del intercambio de estudiantes que promueve, aporta el ambiente multicultural con ideas y culturas de otros países.

¹⁶ Encuesta realizada en 2010, en el marco de la tesis *"Higher Education in a Rural Bolivian Indigenous Community: The Effects of a Context-Specific Education Modelo on Relieving Poverty, Promoting Community Development, and Improving Sustainable Livelihoods"* de Rachel Saterlee para la Universidad Brandeis, Waltham, Massachusetts.

¹⁷ Las becas son totales, cubriendo las mensualidades (USD178) y los gastos ya subsidiados de alimentación (USD23/mes) y mantenimiento/servicios (USD30/mes), o parciales, cubriendo sólo las mensualidades. Los estudiantes tienen acceso al internado gratuitamente, a cambio de ayudar en la limpieza y el mantenimiento.

¹⁸ Grupos focales con jóvenes de las carreras de agronomía y veterinaria de la UAC-CP. Los Yungas, Marzo 2016.

¹⁹ Por ejemplo, la UAC-CP presta equipos y organiza grupos de voluntarios en situaciones de desastre y asesora técnicamente a los gobiernos municipales de la región cuando lo solicitan.

²⁰ La UAC-CP ha estado trabajando más recientemente con: Siena College (Albany, NY), St. Catherine University (St. Paul, MN), South Dakota State University (Brookings, SD) y St. Mary's University of Minnesota (Winona, MN).

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el Proyecto

- 1.10 El problema que abordará el Proyecto es la debilidad del ecosistema para el emprendimiento juvenil de los yungas que no promueve ni apoya explícitamente el emprendimiento basado en actividades económicas locales. Por tanto, desaprovecha el aporte que podrían realizar jóvenes, con educación superior, al crecimiento económico y social de sus comunidades. El Proyecto sentará las bases para fortalecer el ecosistema. Las principales causas del problema son:
- 1.11 Limitadas oportunidades de educación superior y laborales para los jóvenes en el área rural. Ello incide en la migración campo-ciudad. Asimismo, los jóvenes, al concluir sus estudios superiores, consideran que deberían volver a su comunidad para ayudar en su desarrollo; por ello, muchos de ellos siguen carreras relacionadas con actividades agropecuarias, salud y educación. Sin embargo, una vez concluidos sus estudios, la falta de oportunidades de empleo en el ámbito rural puede no permitirles retornar a sus lugares de origen²¹.
- 1.12 La oferta de educación superior existente en el área rural no cuenta con un enfoque en el desarrollo de capacidades empresariales y socioemocionales. Los cursos suelen incluir formación práctica aplicada al ámbito rural (por ejemplo, el cultivo y la producción agrícola en parcelas demostrativas en el caso de la carrera de agronomía), pero no ofrecen herramientas teóricas y prácticas que fomenten el desarrollo de negocios rurales. Existe la percepción entre los jóvenes rurales más vulnerables, quienes por lo general provienen de familias cuyo sistema productivo ha estado siempre vinculado a la supervivencia y el autoconsumo, que aquella es la única opción que tiene como medio de vida en sus comunidades rurales²². Asimismo, la educación superior no se enfoca en la generación y fortalecimiento de habilidades socioemocionales enfocadas en el emprendimiento (vinculadas con negociación, comunicación, perseverancia, entre otras) y que además sean culturalmente pertinentes. Las habilidades blandas reforzarían las capacidades técnicas de los jóvenes.
- 1.13 Los jóvenes emprendedores no tienen acceso a las redes ni a la información de mercado que facilitaría el crecimiento y la consolidación de empresas. Si bien en Bolivia existen organizaciones de sociedad civil que trabajan en el acompañamiento de jóvenes emprendedores, la mayoría focaliza su trabajo en el área urbana y no existe una metodología de apoyo a emprendimientos rurales vinculados a ventajas competitivas territoriales. Asimismo, y especialmente en el área rural, el ecosistema es precario y los actores públicos y privados tienden a estar desarticulados²³. Su articulación facilitaría la identificación de oportunidades de negocio que atiendan a necesidades territoriales estratégicas. Por ejemplo, en el caso de los yungas, la articulación de actores permitiría desarrollar la vocación turística y productiva de la región a

²¹ Soliz, L. y A. Fernández (2014), Jóvenes rurales: Una aproximación a su problemática y perspectivas en seis regiones de Bolivia.

²² Soliz, L. y A. Fernández (2014), Op. Cit.

²³ Entre los actores públicos más relevantes se tiene a los Gobiernos Autónomos Municipales de Coroico y Caranavi, (los más importantes), así como los gobiernos municipales de los demás municipios de la zona; programas de desarrollo del gobierno nacional tales como el Fondo Nacional de Desarrollo (FONADAL); el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) con el cual, la UAC-CP tiene experiencia de trabajo; la Empresa Estatal Boliviana de Turismo (BOLTUR), el Ministerio de Culturas (al ser Coroico el "primer municipio turístico" de Bolivia), entre otros. En el sector privado, se tienen a la Cámara Hotelera de Coroico con hoteles de todo tipo, incluidos ecolodges; cámara y sindicatos de transportistas; Asociación de Guías de Turismo Local; asociaciones grandes de productores de café, cacao, cítricos y otros productos de la zona; varias entidades financieras, como Sartawi y Diaconía-FRIF, entre otros.

la par de promover el emprendimiento juvenil en actividades clave para este desarrollo.

- 1.14 Los jóvenes no cuentan con acceso a financiamiento para sus emprendimientos. Bolivia es un país que se destaca por el avance de las microfinanzas y es un desafío llegar al área rural con productos de crédito que permitan financiar nuevos emprendimientos. En los yungas existe una oferta variada de instituciones financieras enfocadas en el microcrédito (como las Instituciones Financieras de Desarrollo) que ofrecen banca comunal y crédito individual; sin embargo, no cuentan con metodologías enfocadas en fomentar nuevos emprendimientos dado que la evaluación crediticia está basada en el desempeño histórico de la actividad (flujo de caja), lo cual dificulta el acceso de los jóvenes a créditos para sus emprendimientos.
- 1.15 Debido a las condiciones socioeconómicas de los estudiantes del área rural, es un reto para la oferta educativa privada lograr la autosostenibilidad financiera. Actualmente, la UAC-CP cubre con ingresos propios cerca del 65% de sus costos; alrededor de 35% son cubiertos por donaciones²⁴. Esto se debe a que, desde sus inicios, para que la educación superior que ofrecía fuera accesible a la población rural de bajos ingresos, los costos de estudio y estadía han sido parcialmente subsidiados para todos sus estudiantes. Sin embargo, la UAC-CP ha identificado que gradualmente parte de sus estudiantes provienen del área urbana –principalmente para beneficiarse del enfoque práctico de las carreras de agronomía y veterinaria–, y que tendrían las condiciones para sufragar el costo parcial o total de la educación que reciben.

C. Beneficiarios del Proyecto

- 1.16 Los beneficiarios directos del Proyecto serán 900 jóvenes bolivianos de 18 a 29 años de zonas predominantemente rurales de los yungas de La Paz. El Proyecto se enfocará en jóvenes de bajos ingresos que contarán con educación secundaria y que, en algunos casos, ya habrán iniciado niveles básicos de educación universitaria. Asimismo, la UAC-CP será fortalecida para ofrecer educación superior integral pertinente para el área rural, basada en enseñanza teórica-práctica y que promueva el emprendimiento.
- 1.17 Los beneficiarios indirectos de este Proyecto incluirán a 3.600 familiares directos de los jóvenes que reciban la capacitación y apoyo para establecer negocios (que se beneficiarán del aumento en los ingresos derivados de los nuevos negocios establecidos, en los que muchos de ellos también podrían obtener empleo). Por otra parte, el Proyecto apoyará indirectamente a la creación de 200 empleos a partir de los negocios generados con el programa, sin contar con el joven emprendedor. Este número ha sido definido tomando en cuenta que, en Bolivia, la expectativa promedio de creación de empleo de los emprendedores es de entre 1 a cinco empleos en los cinco años siguientes a la creación de su emprendimiento²⁵.
- 1.18 **Consideraciones de género.** Existe un balance entre mujeres y hombres estudiantes de la UAC-CP (53%-47%), inclusive en carreras tradicionalmente masculinas como agronomía y veterinaria. El Proyecto considerará al género de manera transversal en todas las actividades; como en el ajuste de los planes y programas de estudio y en el desarrollo de los programas de habilidades socioemocionales. Por ejemplo, se trabajará los roles

²⁴ La Fundación Carmen Pampa cubre cerca del 28% de los costos de la UAC-CP mediante aportes anuales que realiza a través de actividades de *fundraising*.

²⁵ GEM 2014. Esta información corresponde al área urbana; se prevé que la cantidad de empleos sea menor en el área rural.

“tradicionales” de género en las actividades de limpieza y mantenimiento de la UAC-CP (el rol “tradicional” de la mujer es el de la limpieza).

D. Contribución al Mandato FOMIN y Estrategia BID

- 1.19 El Proyecto ayudará a cumplir con el rol de laboratorio de innovación del FOMIN para el Grupo Banco Interamericano de Desarrollo, dado que se probará un nuevo modelo para impulsar el sector privado y resolver problemas de desarrollo económico en el ámbito rural. El Proyecto atenderá la pobreza y la vulnerabilidad apoyando a empresas emergentes que tengan la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas.
- 1.20 El Proyecto contribuye a la nueva **Estrategia del FOMIN**, en cuanto a la **Innovación**, aportando con una oportunidad de aprendizaje en cuanto al desarrollo de un modelo de educación superior enfocada en la empresarialidad que, en combinación con el fortalecimiento del ecosistema rural, promueva el emprendimiento. Otro aporte (a nivel piloto) que el Proyecto realizará será la vinculación de la investigación académica aplicada enfocada en el sector agropecuario y el mercado. El Proyecto robustecerá el Centro de Investigación de la UAC-CP (el cual hasta ahora se ha enfocado en apoyar a los alumnos en el desarrollo de tesis para la titulación) para enfocarse en el desarrollo de conocimiento e innovación que puedan aportar a la mejora del rendimiento productivo y traducirse en oportunidades de negocio para los estudiantes. Por tanto, el Proyecto se constituirá en una experiencia de vincular la investigación y el mercado en el área rural que podrá sustentar posteriores iniciativas del FOMIN en Bolivia (con y en la región).
- 1.21 Asimismo, contribuirá a reducir las brechas de conocimiento en torno al trabajo del FOMIN en emprendimiento (con el Programa de Emprendimiento Juvenil (YEP), entre otros), agrupadas en las siguientes categorías: (i) Factores clave para el emprendimiento rural: ¿Cuáles son las habilidades blandas más efectivas para la competitividad de los emprendimientos rurales?, ¿qué características debe tener un modelo de educación que promueva el emprendimiento rural?, ¿cuál es el perfil o las características principales con las que debe contar un emprendedor rural (analizar si se requieren características y/o habilidades diferentes que en el área urbana)?; y (ii) Rol de una entidad académica en la generación de un ecosistema que promueva el emprendimiento rural: ¿Cuán efectivo es su aporte a la generación de un ecosistema para el emprendimiento?, ¿qué factores influyen en la generación de espacios de diálogo y coordinación de acciones que promuevan el emprendimiento rural?
- 1.22 Colaboración con el Grupo BID. La Estrategia del BID con el País 2016-2020 establece tres áreas prioritarias para apoyar los esfuerzos de desarrollo de mediano y largo plazo de Bolivia. El Proyecto está alineado con dos de ellas: (i) cierre de las brechas sociales, en tanto el Proyecto contribuirá a reducir los niveles de pobreza para jóvenes del área rural; y (ii) aumento de la productividad y diversificación de la economía, a través de la educación enfocada en el emprendimiento que recibirán los jóvenes y el apoyo al desarrollo del potencial productivo y turístico de la región de los yungas de La Paz.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto del Proyecto será mejorar la situación económica de los jóvenes rurales, a través del desarrollo de las bases para un ecosistema de emprendimiento juvenil rural sostenible en la región de los yungas, vinculado

con mercados locales, regionales y nacionales. El resultado será la generación de emprendimientos juveniles rurales innovadores, sostenibles y con potencial de crecimiento.

B. Descripción del modelo

- 2.2 El modelo de educación propuesto se basará en el modelo educativo actual de la UAC-CP, ajustándolo para incorporar de manera transversal el enfoque en los negocios y el emprendimiento en todas sus etapas para que corresponda con las necesidades del mercado y el potencial de los emprendimientos juveniles que puedan surgir en cada carrera. Asimismo, se trabajará en fortalecer la gestión empresarial de las unidades productivas y de servicios (UPS)²⁶ donde los estudiantes aprenden de manera práctica, puesto que constituyen una oportunidad de contribuir a la sostenibilidad financiera de la universidad a través de la venta de su producción y la oferta de sus servicios²⁷.
- 2.3 El Proyecto se enfocará en jóvenes de los últimos dos años de estudio, así como jóvenes de la región no inscritos en la UAC-CP (exalumnos de la UAC-CP, jóvenes en el último año de secundaria, jóvenes que no estén cursando estudios superiores y/o que estén trabajando), brindándoles formación empresarial y acompañándoles en la identificación, creación y consolidación de emprendimientos rurales.
- 2.4 **Elementos centrales a destacar:** El rol de la UAC-CP como dinamizador del desarrollo económico local y la creación de la Escuela de Emprendimiento Rural, bajo la dependencia de la Dirección Académica de la UAC-CP.
- (1) El Proyecto reforzará el rol de la UAC-CP para concentrar su enfoque en un desarrollo que promueva el emprendimiento. Por ejemplo, la UAC-CP tiene alianzas con entidades financieras por su interés en contratar a egresados de la UAC-CP como asesores de crédito o para otras actividades²⁸. Estas relaciones pueden extenderse para procurar financiamiento para los emprendimientos juveniles. Asimismo, dada su influencia en la zona, puede organizar a los actores públicos y privados relevantes para mejorar colectivamente la oferta turística del municipio de Coroico. Este enfoque podrá ayudar a identificar oportunidades de mejora a ser atendidas por emprendimientos de jóvenes.
 - (2) La Escuela de Emprendimiento Rural le permitirá a la UAC-CP vincular su enseñanza de producción y servicios con una lógica de mercado y negocios, permitiendo a sus estudiantes adquirir capacidades y desarrollar habilidades clave para su desenvolvimiento al salir de la universidad; y a la UAC-CP, a especializarse en un enfoque en negocios para el área rural, pertinente para el desarrollo local de su ámbito de acción y el cumplimiento de su misión. Asimismo, le permitirá ofrecer una alternativa de educación a jóvenes que no estén estudiando en la UAC-CP puesto que podrán acceder

²⁶ Ver párrafo 2.9 para mayor detalle.

²⁷ Debido al alto costo de oportunidad de estudiar para jóvenes de bajos ingresos (principalmente), el Proyecto ayudará a reducir el tiempo de estudio y a incrementar la calidad y pertinencia de la oferta educativa. La revisión de los planes y programas de estudio reducirá la duración de los módulos preuniversitarios y de las carreras (de 10 a ocho semestres, incluyendo la defensa de tesis). Las carreras ofrecidas por la Universidad Católica Boliviana (UCB) en áreas urbanas tienen una duración promedio de ocho semestres y sin internado.

²⁸ La Institución Financiera de Desarrollo (IFD) Sembrar Sartawi aporta recursos para financiar los estudios de un número de estudiantes. Esta IFD actualmente está ejecutando un proyecto EcoMicro del FOMIN (BO-X1014) y han expresado su interés en ampliar la colaboración con la UAC-CP para aprovechar ambos proyectos. La UAC-CP también tiene una alianza con la IFD Diaconía-FRIF, en el marco de otro proyecto EcoMicro (BO-X1011), en el cual los estudiantes serán capacitados para prestar asistencia técnica en medidas de adaptación a sus clientes.

a los programas de gestión empresarial y emprendimiento como módulos separados.

- 2.5 El modelo consistirá en las siguientes etapas (se incluye un gráfico al final de la descripción):
- 2.6 **Convocatoria y selección de estudiantes.** Procurará optimizar la correspondencia de las capacidades, aptitudes e intereses de los estudiantes con las carreras ofrecidas, con miras a la reducción de la deserción estudiantil (actualmente, 30%) y a iniciar los cursos con un nivel académico más homogéneo para mejorar la calidad educativa²⁹. Considerará tres criterios: (i) la aprobación de un examen académico de admisión; (ii) la evaluación de aptitudes e intereses de los estudiantes en relación a la carrera que desean cursar; y (iii) la situación socioeconómica para evaluar la necesidad de becas.
- 2.7 **Formación técnica en aula.** A lo largo de ocho semestres, los estudiantes recibirán formación técnica teórica en las siguientes carreras: agronomía, veterinaria, turismo rural, educación o enfermería. Los planes y programas de estudio de cada carrera serán revisados y actualizados para incluir conceptos de gestión empresarial en las materias más relevantes, de manera transversal y progresiva.
- 2.8 **Formación técnica práctica.** A lo largo de ocho semestres, los estudiantes aprenderán de manera práctica y gradual en las UPS de la UAC-CP: crianza de cerdos, crianza de pollos, fabricación de embutidos, huertas ecológicas y restaurant/hospedaje. Los cuatro primeros semestres estarán orientados al aprendizaje de la parte productiva de las unidades; es decir, cómo producir y/o cómo atender a clientes. A partir del quinto semestre, el aprendizaje se enfocará en la administración empresarial de las unidades. Las UPS estarán bajo la responsabilidad de docentes Jefes de Unidad, quienes supervisarán el trabajo de los estudiantes y velarán por lograr su sostenibilidad con base en su producción y/o prestación de servicios.
- 2.9 **Fortalecimiento de habilidades blandas.** Se trabajará de manera transversal, focalizando dos instancias: (i) la formación técnica práctica, promoviendo habilidades para la gestión empresarial y el emprendimiento como la responsabilidad y el liderazgo; y (ii) el trabajo comunitario que los estudiantes realizan en la UAC-CP para el mantenimiento de las instalaciones (por ejemplo, el corte del pasto del campus) para desarrollar la valoración intercultural³⁰ y el compromiso. Para generar un ambiente conducente al fortalecimiento continuo de estas habilidades, también se trabajará en las habilidades socioemocionales del personal docente y administrativo de la UAC-CP.
- 2.10 **Formación en gestión empresarial.** A partir del quinto semestre, los estudiantes cursarán módulos de gestión empresarial, tales como análisis de mercado, contabilidad y marketing (algunos obligatorios y otros optativos, dependiendo de la carrera). Estos módulos acompañarán su trabajo en las UPS y serán impartidos por docentes especializados de la Escuela de Emprendimiento³¹. Los módulos también estarán disponibles como una

²⁹ Según la experiencia de la UAC-CP, el que los estudiantes no tengan un nivel educativo y aptitudes homogéneos y suficientes, puede reducir el nivel de exigencia general de los cursos, en perjuicio de aquellos estudiantes que sí los tienen. Los estudiantes que aprueben el examen de admisión y que necesiten reforzamiento, podrán participar en un programa preuniversitario gratuito, parcialmente o totalmente subvencionado.

³⁰ La valoración intercultural es relevante para el contexto de la UAC-CP donde se convive en diversidad (etaria, cultural, rural, urbana, extranjera – pasantías internacionales fomentadas por la Fundación Carmen Pampa).

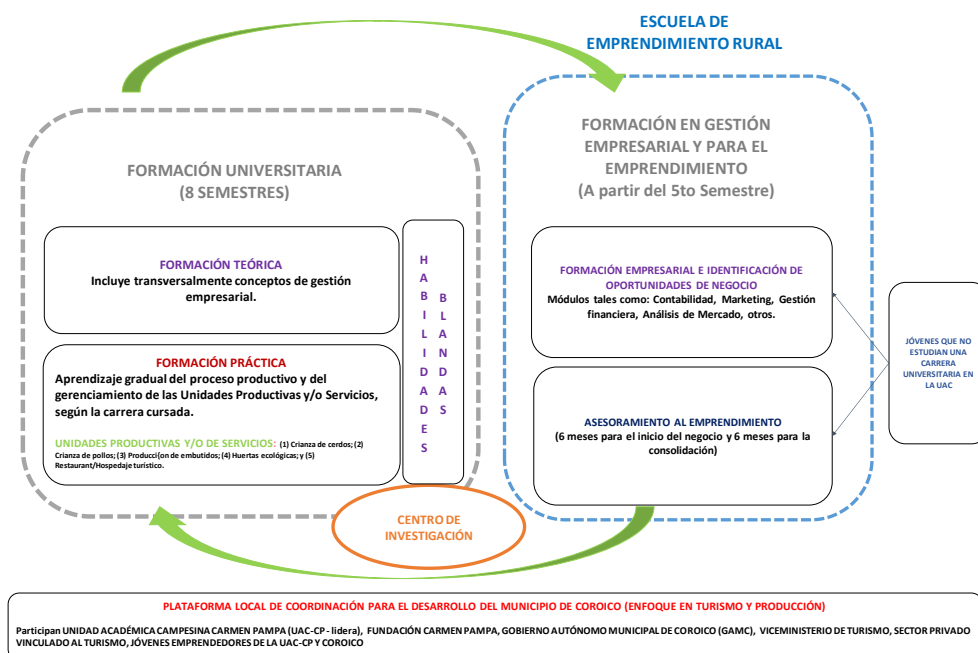
³¹ Ver párrafo 2.4.2. La Escuela: (i) apoyará en el monitoreo de la transversalización del enfoque en la gestión empresarial y el emprendimiento a lo largo de la oferta educativa; (ii) apoyará a los Jefes de Unidad de las UPS en

especialización (certificación) para egresados de años anteriores de la UAC-CP o jóvenes de la región que estén interesados en especializarse en gestión empresarial sin necesidad de estar cursando carreras en la UAC-CP.

- 2.11 **Formación investigativa aplicada a la generación de negocios rurales.** Actualmente, los estudiantes realizan proyectos de investigación aplicada a partir del quinto semestre, bajo la guía del Centro de Investigación, los cuales, en su mayoría, se convierten en tesis de grado. El modelo propone reforzar el trabajo del Centro y, en los casos que resulte pertinente, vincular los proyectos de investigación con el mercado. Esto permitirá que una porción de estas investigaciones puedan transformarse en oportunidades de negocio, ayudando a cerrar el enfoque en la gestión empresarial de la UAC-CP. Existen ejemplos exitosos de proyectos que se tradujeron en negocios, así como algunas oportunidades desaprovechadas³².
- 2.12 **Formación para el emprendimiento y acompañamiento para su desarrollo y consolidación.** A partir del séptimo semestre, los estudiantes interesados en emprender y que además cuenten con las aptitudes requeridas (se desarrollará un instrumento de selección) o que tengan un emprendimiento en curso, tendrán acceso a módulos específicos para el emprendimiento a ser impartidos por la Escuela de Emprendimiento. Los módulos estarán enfocados en la identificación y la validación de ideas de negocio, en dotarles de herramientas para transformar estas ideas en negocios (a modo de *start-ups*) y en su posterior consolidación. También estarán disponibles para jóvenes interesados de la zona que pasen por un proceso de selección basado en sus aptitudes y capacidades para emprender.
- 2.13 **Apoyo para la obtención de capital semilla y financiamiento de entidades financieras.** La UAC-CP procurará generar alianzas con entidades públicas y privadas de La Paz y la región para la generación de fondos de capital semilla. La Escuela de Emprendimiento se encargará de diseñar concursos que permitan premiar a los emprendimientos con prototipos y/o planes de negocio más robustos y con potencial real de crecimiento. La metodología, los criterios de los concursos y los integrantes del jurado serán definidos antes del lanzamiento del primer concurso (se prevé participarán empresarios y actores relevantes de la zona). Asimismo, la UAC-CP buscará ampliar las alianzas con las que actualmente cuenta con entidades financieras para procurar el financiamiento de los emprendimientos, a través del diseño de mecanismos satisfactorios para las entidades financieras, la UAC-CP y los jóvenes.

la gestión de las mismas; (iii) formará a los estudiantes en gestión empresarial y emprendimiento; y (iv) acompañará a los jóvenes interesados en el desarrollo y consolidación de emprendimientos.

³² En 2015, un grupo de estudiantes encontró una forma más efectiva de criar pollos (costo- ganancia de peso) que se tradujo en un negocio de crianza en Caranavi y Guanay (municipios de la región). Otro grupo de estudiantes logró una producción más barata y eficiente de abono orgánico a través de la introducción y adaptación de la lombriz roja californiana en la zona, que pudo haberse traducido en un emprendimiento de venta de abono.



C. Componentes

- 2.14 Para alcanzar los objetivos trazados, el Proyecto se estructura en cuatro componentes: (i) Desarrollo del modelo de educación superior para el emprendimiento rural; (ii) Fortalecimiento del rol de la UAC-CP como dinamizadora del ecosistema regional del emprendimiento rural; (iii) Formación de jóvenes bajo el modelo de educación superior para el emprendimiento rural; y (iv) Gestión de conocimiento y comunicación estratégica.

Componente 1: Desarrollo del modelo de educación superior para el emprendimiento rural (FOMIN: US\$279.250; Contraparte: US\$43.950)

- 2.15 Este Componente tiene por objetivo financiar los insumos requeridos para el desarrollo del modelo de educación superior para el emprendimiento rural y construir las bases institucionales que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. Específicamente, el Componente financiará: (i) Un estudio de mercado con enfoque en las potencialidades de emprendimientos rurales basados en las carreras ofrecidas por la UAC-CP; (ii) Diagnóstico de las etapas del modelo actual de educación superior de la UAC-CP (convocatoria, selección, ciclos de formación teórica y práctica) y recomendaciones de mejora; (iii) Diagnóstico del programa preuniversitario actual, recomendaciones para la mejora y elaboración de guías para cada carrera; (iv.a) Revisión y ajuste de los planes y programas de estudio en aula de las cinco carreras ofrecidas por la UAC-CP, para incluir el enfoque en la gestión empresarial y el emprendimiento; (iv.b) desarrollo de cinco planes y programas de estudio práctico, incluidos cinco planes de negocio para cada unidad productiva y/o de servicios, así como herramientas para su gestión empresarial; (iv.c) desarrollo del programa transversal de habilidades socioemocionales a ser trabajado a lo largo de las cinco carreras, con énfasis en el trabajo comunitario y el trabajo práctico; (iv.d) desarrollo del programa de empresarialidad rural a ser impartido por la Escuela de Emprendimiento Rural (al menos 10 módulos); y (iv.e) desarrollo de la metodología para la generación y acompañamiento al emprendimiento rural, para lo cual se aprovechar las alianzas con las que cuenta la UAC-CP con

escuelas de negocio de universidades extranjeras y locales³³ para adoptar una metodología “ágil” (*lean-startup*), adaptada al ámbito rural; (v) Formación de 100 docentes para la implementación del nuevo modelo de educación superior para el emprendimiento rural, la cual estará basada en la metodología de formación de formadores para lograr la sostenibilidad. Además de trabajar en un programa de inducción docente sobre el nuevo modelo, también se desarrollará un programa de habilidades socioemocionales para docentes y personal administrativo para propiciar un ambiente integral para el fortalecimiento de las habilidades de los jóvenes.

- 2.16 El Proyecto contará con el asesoramiento de la Escuela Agrícola Panamericana “Zamorano” basada en Honduras, y también se involucrará a profesionales expertos bolivianos, en alianza con la Universidad Católica Boliviana, para garantizar la consideración del contexto local. La UAC-CP ha buscado una alianza con Zamorano porque esta institución de reconocimiento académico regional, basa su éxito en un modelo similar al que la UAC-CP desea implementar³⁴³⁵.

Componente 2: Fortalecimiento del rol de la UAC-CP como dinamizadora del ecosistema regional del emprendimiento rural (FOMIN: US\$106.750; Contraparte: US\$32.050)

- 2.17 El modelo aprovecha el rol dinamizador de la UAC-CP en la región y lo realza, con el propósito de construir bases para generar un ecosistema regional que promueva el emprendimiento juvenil. Ello implica, además, la adecuación de la UAC-CP al nuevo modelo de educación superior que impartirá. El Componente financiará: (i) Adecuación de la gestión institucional de la UAC-CP al nuevo modelo educativo, para lo cual se desarrollará un diagnóstico y una propuesta de readecuación institucional, académica, administrativa y financiera en función de la capacidad de la UAC-CP, así como herramientas para mejorar la gestión, entre las cuales se contempla la adecuación del sistema de información y seguimiento de los estudiantes otorgado por la UCB a la UAC-CP; (ii) Implementación del modelo de gestión educativa, a través de la capacitación del personal administrativo (30 profesionales) en el nuevo modelo (formación de formadores), acompañamiento en la implementación y una estrategia de comunicación interna y externa para comunicar y promover el nuevo modelo de la UAC-CP; (iii) Creación e implementación de una plataforma local de coordinación para el emprendimiento en el municipio de Coroico, sobre la base de un estudio de actores en el mercado que guíe la creación de alianzas con actores clave del mercado y la definición de una estrategia de intervención. Esta plataforma se enfocará en la apertura de mercados para nuevos

³³ La UAC-CP depende de la Universidad Católica Boliviana (UCB), la cual tiene la Escuela de la Producción y la Competitividad (ePC): <http://www.epc-ucb.edu.bo>. Asimismo, A través de la Fundación Carmen Pampa, la UAC-CP tiene alianzas con las universidades: Siena College (Albany, NY), St. Catherine University (St. Paul, MN), South Dakota State University (Brookings, SD) y St. Mary's University of Minnesota (Winona, MN).

³⁴ Su método de “Aprender Haciendo” combina formación profesional y personal para la vida, y es implementado a través del trabajo de los estudiantes en empresas de la universidad (agricultura, pecuaria y plantas de procesamiento) por casi la mitad del tiempo de estudio. Las empresas constituyen laboratorios en los que los estudiantes contrastan los aprendizajes adquiridos en aula con el mundo real, mejorando de este modo su proceso de aprendizaje. Cada empresa es administrada a través de un plan de negocios y un presupuesto para que las empresas sean manejadas como un negocio para fines financieros y educativos. Los aportes prácticos de Zamorano serán clave no sólo para la incorporación del enfoque de empresarialidad, sino también para la construcción de un modelo educativo y de negocios adecuado para la UAC-CP.

³⁵ En abril 2016, el Director Académico de la UAC-CP realizó una visita a Zamorano para profundizar su conocimiento sobre el modelo educativo que utilizan. Zamorano manifestó su predisposición de colaborar a la UAC-CP con asesoramiento para el desarrollo de un modelo educativo que se adecúe a las necesidades de la UAC-CP y al contexto boliviano.

emprendimientos o para la mejora de productos y/o servicios existentes; por ejemplo, para mejorar la atención al cliente de la oferta turística de la zona, los estudiantes de turismo rural podrían brindar servicios de asesoramiento a restaurantes y hoteles. Asimismo, la UAC-CP ampliará las alianzas que ya tiene con entidades financieras para procurar financiamiento para los jóvenes emprendedores.

Componente 3: Formación de jóvenes bajo el modelo de educación superior para el emprendimiento rural (FOMIN: US\$250.619; Contraparte: US\$807.037)

- 2.18 El Componente financiará: (i) Convocatoria de jóvenes, reforzando, si fuera necesario, los mecanismos actuales que utiliza la UAC-CP; (ii) selección de jóvenes, que tomará en cuenta criterios académicos, socioeconómicos y de aptitudes e intereses de los jóvenes; (iii) programa preuniversitario, para aquellos jóvenes (200) que requieran reforzar sus competencias básicas para procurar un buen desempeño académico; (iv) formación técnica en aula en cinco carreras universitarias (900 jóvenes)³⁶; (v) formación práctica en UPS, según la carrera seleccionada (900 jóvenes); (vi) formación investigativa, a través de la realización de proyectos de investigación como modalidad de titulación que además serán coordinados con la Escuela de Emprendimiento, cuando fuere pertinente, para vincular la investigación con el mercado (400 jóvenes – alumnos de agropecuaria y veterinaria); (vii) formación en habilidades socioemocionales enfocadas en el emprendimiento (900); (viii) formación en gestión empresarial y para el emprendimiento (900); (ix) formación y acompañamiento para la creación (400) y/o consolidación (500) de emprendimientos; (x) otorgamiento de capital semilla (con recursos de contraparte) a ideas de negocio o emprendimientos recientes con potencial de crecimiento (40); y (xi) apoyo en la obtención de créditos de entidades financieras (40).

Componente 4: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica (FOMIN: US\$14.000; Contraparte: US\$3.000)

- 2.19 Este Componente apoyará la documentación, sistematización y comunicación de los resultados y lecciones aprendidas generadas en el Proyecto con el fin de dar a conocer una metodología de intervención innovadora y sostenible para la promoción de emprendimientos de jóvenes de bajos recursos en el área rural, capaz de ser replicada y escalada. Para ello, el Proyecto contará con una estrategia de difusión de aprendizajes y resultados que será actualizada periódicamente para atender las necesidades de comunicación.
- 2.20 Se han identificado las siguientes audiencias para los efectos de comunicación del conocimiento e intercambio de buenas prácticas generadas por el Proyecto:
- i. Unidades Académicas Campesinas (UACs) dependientes de la Universidad Católica Boliviana (similares a UAC-CP), ubicadas en el altiplano boliviano, en los municipios de Escoma, Batallas, Pucarani y Tiahuanacu. La oferta educativa y el perfil de los estudiantes de estas UACs son similares a las de la UAC-CP.
 - ii. Institutos de formación y entidades académicas de educación superior y/o técnica, interesadas en mejorar su oferta educativa para fomentar el

³⁶ El número de estudiantes que recibirán formación técnica en aula, en unidades productivas y de servicios y en habilidades socioemocionales ha sido estimado en función al número actual de estudiantes en la UAC-CP y los alumnos nuevos que ingresarán durante el proyecto (no se refiere al número de jóvenes que finalizarán las carreras, sino que estudiarán en la UAC-CP durante la ejecución del Proyecto).

desarrollo de una cultura emprendedora en el país en el ámbito rural con miras a la consolidación de negocios basados en la identificación de oportunidades;

- iii. Autoridades gubernamentales como el Ministerio de Educación, a nivel central, y los gobiernos municipales de la región y departamental de La Paz a nivel local, que tengan el interés de apoyar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada;
 - iv. Cámaras y empresas del sector privado que tengan interés en apoyar proyectos de emprendimiento juvenil, abriendo la posibilidad de incorporar los emprendimientos de los jóvenes en sus redes de proveedores.
- 2.21 Para atender las necesidades de conocimiento de dichas audiencias, se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) una Hoja de Proyecto que sintetice visualmente la estrategia, las principales acciones y los resultados del Proyecto, la cual será actualizada anualmente y (ii) un documento de sistematización del modelo, que describa su desarrollo e implementación, e identifique los factores de éxito del Proyecto y las lecciones aprendidas. Adicionalmente, se llegará a las audiencias identificadas a través de talleres, reuniones presenciales, eventos especiales y material impreso, según establezca la estrategia de difusión del Proyecto.

D. Gobernanza del Proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.22 **Unidad Ejecutora.** El Proyecto será ejecutado por la Unidad Académica Campesina – Carmen Pampa (UAC-CP), dependiente de la Universidad Católica Boliviana (UCB), para lo cual constituirá una Unidad Ejecutora compuesta por: un coordinador del Proyecto y un asistente administrativo y financiero, quienes trabajarán bajo la supervisión directa de la Subdirección Académica de la UAC-CP y en coordinación con la Dirección Administrativa y Financiera para los temas administrativos.
- 2.23 **Comité de Gestión.** Liderado por el Presidente de la Junta³⁷ de la UAC-CP, o a quien él delegue, el Comité estará integrado por la Dirección General (1 miembro), la Subdirección Académica (1 miembro), los Jefes de Carrera (5 miembros), representantes de la Fundación Carmen Pampa (1 miembro) y de los estudiantes (1 miembro). Adicionalmente, el Comité contará con dos Asesores externos a la institución, reconocidos por su trayectoria y experiencia profesional aplicable, que no tendrán derecho a voto. Este Comité estará encargado de tomar las decisiones institucionales sobre la gestión educativa y el modelo educativo. Se definirá un reglamento que rija el funcionamiento y el proceso de toma de decisiones del Comité.

E. Sostenibilidad

- 2.24 La UAC-CP es una entidad educativa de prestigio y su labor es reconocida por todos los actores relevantes: autoridades, sector privado, comunidades, estudiantes, etc. El compromiso y la visión de la UAC-CP de adoptar el enfoque en la empresarialidad y el emprendimiento rural, además de beneficiar a sus estudiantes al proveerles instrumentos adicionales para robustecer sus perspectivas de generación de ingresos al salir de la universidad, se debe a

³⁷ La UAC-CP cuenta con una Junta compuesta por miembros de la Iglesia Católica: Obispo de Coroico (Presidente), Vicario de Coroico y Rector del Seminario. Asimismo, cuenta con dos consejos consultivos académico y financiero, en los que participan miembros de la Universidad Católica Boliviana y otras organizaciones, tales como la Fundación Carmen Pampa, la Fundación Jubileo, Cáritas y las Hermanas Franciscanas (fundadoras).

que reconoce que será un factor de diferenciación esencial de otras instituciones educativas en ámbitos urbanos y rurales. El reconocimiento de esta ventaja competitiva por la dirección de la UAC-CP y sus aliados estratégicos, es clave para la sostenibilidad de la intervención. Para reforzar este compromiso a nivel de los docentes y estudiantes, el Proyecto prevé actividades integrales de sensibilización y capacitación sobre el modelo a ser adoptado.

- 2.25 Adicionalmente, el Proyecto contribuirá a la sostenibilidad financiera de la UAC-CP a través del fortalecimiento institucional referido a su gestión de costos. Por un lado, aprovechando las condiciones de internado, lograrán reducir los tiempos de estudio y, por tanto, los costos por estudiante, aun brindando una mejor calidad educativa. Asimismo, es importante la diferenciación que tendrá en cuanto al apoyo financiero que brinda a sus estudiantes. Actualmente todos los estudiantes son becados, si bien existen casos en los que los estudiantes no requieren tal apoyo.

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

- 2.26 El Proyecto se nutrirá de lecciones aprendidas de proyectos de proyectos de Empleo y Emprendimiento del FOMIN, las cuales son consideradas desde el diseño:
- 2.27 Selección de Jóvenes. Para garantizar el uso eficiente de recursos, es clave identificar a jóvenes que tengan una mayor probabilidad de continuar con un programa de formación y, adicionalmente, desarrollar un emprendimiento sostenible. Este hecho no sólo está vinculado con la idea de negocio, sino con habilidades socioemocionales clave para el emprendimiento. El Proyecto prevé procesos de selección para identificar a jóvenes con las características y conductas requeridas.
- 2.28 Habilidades Socioemocionales. Las habilidades socioemocionales son un factor determinante para la creación y consolidación de emprendimientos. Por ello, la formación que recibirán los jóvenes prevé el desarrollo y fortalecimiento de habilidades relativas al liderazgo, negociación, comunicación, entre otras.
- 2.29 Acompañamiento al emprendimiento. El apoyo directo y personalizado a los jóvenes emprendedores durante la creación y consolidación de negocios mejora la probabilidad de éxito de los negocios.
- 2.30 Articulación de actores. Es necesario promover la articulación de actores en el ecosistema de emprendimiento, de tal forma que los involucrados (jóvenes, comunidad, formadores, entidades financieras, empresas) no sólo estén al tanto de las necesidades y desafíos de los emprendedores, sino que se pueda mejorar la identificación de oportunidades de negocio que atiendan demandas insatisfechas en el mercado. Si bien el proceso de generación de alianzas toma tiempo, es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.31 Adicionalidad No-financiera. El Proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en temas de emprendimiento y de competencias socioemocionales para el empleo y emprendimiento. Asimismo, el Proyecto permite a la UAC-CP acceder al asesoramiento y el modelo educativo y de gestión de la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, que puede brindar elementos clave para la UAC-CP. Además, si bien la UAC-CP, con el apoyo de la Fundación Carmen Pampa, podría conseguir algunos recursos para avanzar algunas reformas

requeridas, no cuenta con el *know how* en cuanto al trabajo con emprendimiento y el sector privado que la experiencia del FOMIN aporta.

- 2.32 **Adicionalidad Financiera.** El apoyo financiero del FOMIN es crucial para refinar y fortalecer el modelo de educación superior rural de la UAC-CP. El hecho de que la UAC-CP cuente con un Proyecto del FOMIN, incrementa la disponibilidad de otras instituciones donantes para contribuir con fondos de contrapartida – como es el caso de los donantes de la Fundación Carmen Pampa—, no sólo por el reconocimiento del FOMIN sino también por el apoyo en el diseño y la implementación de un Proyecto integral de alto impacto para la universidad y sus estudiantes.

H. Resultado del Proyecto

- 2.33 El resultado del Proyecto será un modelo de educación superior integral para el emprendimiento juvenil rural validado y puesto en marcha para que los jóvenes rurales beneficiarios del Proyecto tengan los conocimientos y habilidades necesarios para emprender en ámbitos rurales, así como el acompañamiento a sus emprendimientos. Los indicadores que se utilizarán para medir el logro son: (i) modelo de educación superior integral de emprendimiento rural en implementación; (ii) 500 jóvenes inician y/o fortalecen un negocio; y (iii) reducción en la tasa de deserción educativa de 30% a 15%.

I. Impacto del Proyecto

- 2.34 El impacto del Proyecto será mejorar la situación económica de los jóvenes rurales, a través de la generación de emprendimientos rurales sostenibles en la región de los yungas, vinculados con mercados locales, regionales y nacionales. En total, 420 jóvenes tendrán emprendimientos juveniles sostenidos por 1 año o más después de la puesta en marcha, los cuales, a su vez generarán 210 empleos adicionales.

I. Impacto sistémico

El Proyecto aportará al desarrollo de las bases de un ecosistema que promueva el emprendimiento juvenil en Coroico (generando una externalidad positiva en la región de los yungas) en Bolivia. Aprovechando el rol dinamizador económico y social de la UAC-CP en la región, se prevé que las alianzas y articulaciones que promueva el Proyecto, a través de la plataforma que será creada, en la cual participarán actores del sector público y del sector privado, logren impacto a largo plazo. Al haber otras Unidades Académicas Campesinas similares a la UAC-CP, también dependientes de la Universidad Católica Boliviana, se genera un ambiente propicio para la transferencia de los elementos clave del modelo y las lecciones aprendidas para adecuarlos a la realidad del altiplano boliviano.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Línea de base.** La línea de base será construida a medida que se imparta la formación de los jóvenes y/o se inicien las actividades de fortalecimiento institucional previas a la implementación del modelo educativo. Para ello, se diseñará previamente el sistema de monitoreo y evaluación, que además definirá las estrategias (y responsabilidades) para la recopilación de información del Proyecto. La línea de base contendrá información sobre: (i) Los jóvenes inscritos en las diferentes etapas del modelo educativo, considerando datos personales, grado de instrucción, aspectos referidos al entorno familiar, etc. Específicamente para los jóvenes que accedan a la formación en gestión empresarial y apoyo al emprendimiento (de la UAC-CP y externos), se recogerá datos relativos a su situación laboral actual, ingreso, acceso a

financiamiento, idea de negocio, estado en el que se encuentra la idea del negocio, capital para invertir, motivaciones para emprender, etc. (ii) Los docentes y personal administrativo de la UAC-CP, en cuanto a su formación técnica, su capacidad de trabajar las habilidades socioemocionales de los estudiantes, etc. (iii) La situación institucional de la UAC-CP en cuanto a los planes y programas de estudio, herramientas de gestión, UPS, situación financiera, entre otros.

- 3.2 **Seguimiento.** El Proyecto contará con un sistema de monitoreo basado en el sistema de gestión que actualmente utiliza la UAC-CP, provisto por la UCB. Este sistema servirá para dar cuenta de los avances del Proyecto, de los factores críticos detectados proactivamente y de su solución. Sobre la base del sistema, se realizarán actividades de planificación semestrales y se organizará su seguimiento. De manera complementaria, para recoger datos cualitativos, se realizarán grupos focales con actores relevantes durante la ejecución del Proyecto. El monitoreo será continuo y la UAC-CP presentará reportes semestrales al FOMIN.
- 3.3 **Evaluaciones.** Se realizará dos evaluaciones, una intermedia y otra al finalizar el plazo de ejecución del Proyecto, las cuales serán contratadas por el FOMIN con cargo a los recursos de la contribución. Las evaluaciones se basarán en los datos del sistema de monitoreo (línea de base y actualizaciones) y se realizarán en forma participativa, involucrando a los principales actores del Proyecto. La evaluación intermedia se realizará cuando haya transcurrido 24 meses, o se haya desembolsado el 50% de los fondos de la contribución, lo que ocurra primero. Esta evaluación considerará: la validez del diseño del Proyecto y del modelo planteado; el mecanismo de ejecución de actividades, incluido el relacionamiento de los actores; el análisis de los resultados obtenidos a la fecha de la evaluación vis-a-vis los planificados, a nivel de beneficiarios; la validez de los hitos planteados durante el diseño en función del desarrollo y características del modelo; y la caracterización de los beneficiarios.
- 3.4 La evaluación final se realizará una vez concluido el plazo de ejecución, o cuando se haya desembolsado el 85% de los fondos. La evaluación se enfocará en el alcance y la calidad de los resultados e impactos obtenidos por el Proyecto, así como en la validez y eficacia del modelo propuesto. Algunas de las preguntas que interesa conocer, como resultado de esta evaluación son: (i) El modelo propuesto y la metodología seguida, ¿fueron los más adecuados?; (ii) ¿Se ha logrado el resultado e impacto del proyecto?; (iii) ¿Se han utilizado los recursos adecuados y de la mejor manera posible?; (iv) El proyecto, ¿es sostenible?; y (v) ¿Es replicable y escalable el modelo propuesto?
- 3.5 **Taller de cierre.** Oportunamente, la UAC-CP organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otras entidades involucradas los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el Proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto del Proyecto tiene un costo total de US\$1.700.000, de los cuales US\$750.000 (44%) serán aportados por el FOMIN y US\$950.000 (56%) por la contraparte (US\$475.000 en efectivo y US\$475.000 en especie). El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte: El FOMIN podrá reconocer como parte de los recursos de contraparte en gastos efectuados en

la visita del Subdirector Académico de la UAC-CP a la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, basada en Honduras, en abril de 2016, con el propósito de conocer mejor su modelo educativo e identificar los factores de éxito que podrían ser adoptados por la UAC-CP.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Desarrollo del modelo de educación superior para el emprendimiento rural	279.250	43.950	323.200
Componente 2: Fortalecimiento del rol de la UAC-CP como dinamizadora del ecosistema regional del emprendimiento rural	106.750	32.050	138.800
Componente 3: Formación de jóvenes bajo el modelo de educación superior para el emprendimiento rural	250.619	807.037	1.057.656
Componente 4: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	14.000	3.000	17.000
Ejecución y Supervisión			
Administración	56.381	60.463	116.844
Otros Costos			
Línea de base y sistema de monitoreo	15.000	-	15.000
Evaluaciones intermedia, final y taller de cierre	18.000	3.500	21.500
Revisiones ex post	10.000	-	10.000
Gran Total	\$750.000	\$950.000	\$1.700.00
% de Financiamiento	44%	56%	100%

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Unidad Académica Campesina-Carmen Pampa será la entidad ejecutora. Está ubicada en la comunidad de Carmen Pampa de la provincia Nor Yungas del departamento de La Paz. La UAC-CP es una unidad económicamente independiente que cuenta con el respaldo administrativo de la Diócesis de Coroico y el aval académico de la Universidad Católica Boliviana. Fue creada como universidad en 1993 para dar respuesta a la migración de jóvenes en búsqueda de educación superior. Anteriormente, desde 1962, funcionaba como una escuela secundaria. La UAC-CP tiene experiencia en la gestión de proyectos con cooperación internacional, habiendo contado con apoyo de USAID, Catholic Relief Services, Cáritas, así como universidades internacionales. En cuanto a la solvencia académica, en 2015, el Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF) dependiente del Ministerio de Desarrollo Rural y Tierras, acreditó a la UAC-CP como institución referente tecnológico³⁸.
- 5.2 La Universidad Católica Boliviana (UCB) opera desde 1966 bajo dependencia y control de la Conferencia Episcopal de Bolivia. Es una de las universidades de mayor reconocimiento en Bolivia, contando con presencia en La Paz, Cochabamba, Santa Cruz y Tarija. La UCB brindará asesoramiento técnico para el desarrollo curricular de la UAC-CP, para luego aprobarlos.

³⁸ <http://www.abi.bo/abi/?i=330923>

- 5.3 **Adquisiciones y contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *alto*, el equipo de Proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). La revisión de las contrataciones y adquisiciones para el Proyecto se realizará en forma *ex-post* con una frecuencia trimestral. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, la Agencia Ejecutora contratará a un/a coordinador y a un/a asistente administrativo para apoyar en la gestión de adquisiciones del Proyecto. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del Proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del Proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 5.4 **Gestión y supervisión financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del Proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *alto* para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma *ex-post* y con una frecuencia *trimestral*. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, la Agencia Ejecutora contratará a un asistente administrativo para apoyar en la gestión financiera del Proyecto.
- 5.5 El BID/FOMIN o la Agencia Ejecutora contratará auditores independientes para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de desembolsos. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la Agencia Ejecutora deberá preparar semestralmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.6 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación de soporte de los desembolsos, así como la necesidad de informes financieros adicionales, podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Riesgos externos.** (i) Durante la ejecución del proyecto, las condiciones económicas de la región de los yungas se ven afectadas de manera negativa, lo cual reduce las oportunidades de consolidar negocios juveniles. Si bien este riesgo es externo, la plataforma local de promoción del desarrollo de la región que liderará la UAC-CP, le permitirá anticipar cambios en el contexto, para adecuar el apoyo/asesoramiento de la Escuela de Emprendimiento a los emprendimientos juveniles para reducir efectos negativos. (ii) Los estudiantes actuales de la UAC-CP no están interesados en emprender. Para mitigar ello, el cambio de modelo educativo se realizará de manera gradual. Asimismo, los módulos de gestión empresarial y emprendimiento, así como el acompañamiento a emprendimientos, de la UAC-CP estarán abiertos a otros jóvenes de la región no vinculados actualmente con la UAC-CP. (iii) No existe

la experiencia local para asesorar a la UAC-CP en la incorporación del enfoque empresarial y de emprendimiento en su modelo educativo, y en la adecuación de su gestión institucional al nuevo modelo educativo. Para mitigar este riesgo, en el marco de un convenio que será suscrito, la UAC-CP contará con el asesoramiento de la Escuela Panamericana Zamorano para identificar aspectos clave que deben considerar en la definición de los planes y programas de estudio y del modelo institucional. Para incorporar la experiencia local, se involucrará a profesionales de la Universidad Católica Boliviana.

- 6.2 **Riesgos institucionales.** (i) Los docentes actuales de la UAC-CP no tienen las capacidades ni el interés para adoptar el nuevo modelo educativo. Para mitigar este riesgo, el Proyecto financiará actividades de sensibilización sobre el modelo institucional y educativo, así como capacitación a los docentes (incluidos talleres de habilidades blandas para docentes, requeridas para acompañar los nuevos procesos) y los involucrará a lo largo del diseño de los programas y planes de estudio para fortalecer su empoderamiento. (ii) La conformación del equipo idóneo de la Escuela de Emprendimiento toma más tiempo del previsto por el perfil de los profesionales a ser contratados. Para mitigar este aspecto, los Términos de Referencia de los profesionales serán elaborados desde etapas muy tempranas del Proyecto para iniciar la identificación de potenciales candidatos oportunamente. Se aprovechará la relación con la Universidad Católica Boliviana y su Escuela de la Productividad y la Competitividad (Escuela de Negocios).

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

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

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

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

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información: La información del Proyecto no reviste carácter confidencial e acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, exceptuando la publicación de planes estratégicos y de mercado de las entidades.
- 9.2 Propiedad intelectual: El Banco y la UAC-CP evaluarán, a partir del legítimo interés del Banco, en replicar la iniciativa tanto en Bolivia como en otros países de la región, diversas alternativas legales con respecto a la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y licenciamiento de tales derechos, conforme sea aplicable.