

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

REGIONAL

(ARGENTINA, BRASIL, COLOMBIA Y MÉXICO)

**MODELO DE MENTORÍA PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDEDORES
JÓVENES**

(RG-M1016)

Memorando de Donantes

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Daniel Shepherd (FOMIN), Jefe de equipo de proyecto; Maritza Vela (FOMIN); Kai Hertz (INT/RTC); Jill Zabloski (FOMIN); Fabian Koss (EXR/SPE); Mariel Sabra (COF/CAR); Gerardo Martínez (COF/CBR); Alberto Bucardo (COF/CME); Carlos Novoa (COF/CCO); Diego Buchara (LEG/OPS); y Maria Elena Nawar (FOMIN).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

II.	ANTECEDENTES	1
A.	Emprendedorismo y su importancia para el desarrollo económico	1
B.	El Modelo de “Youth Business International” para formar a emprendedores	1
C.	Problemática actual en la región.....	2
D.	El modelo YBI y emprendedorismo en la región	2
F.	Programa propuesto	3
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA	4
A.	Objetivos del Programa.....	4
B.	Componentes del Programa	4
1.	Componente I: Promoción y desarrollo de mentores empresariales (FOMIN US\$132.354; Aporte Local US\$2.034.897)	4
2.	Componente II: Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores (FOMIN US\$2.292.812; Aporte Local US\$817.668)	5
3.	Componente III: Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados (FOMIN US\$716.595; Aporte Local US\$1.073.844).....	6
IV.	ORGANISMOS EJECUTORES Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	7
A.	Organismos ejecutores	7
B.	Mecanismo de ejecución	7
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	8
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	10
A.	Beneficios.....	10
B.	Riesgos.....	10
VII.	MONITOREO Y EVALUACIONES	11
A.	Supervisión y monitoreo	11
B.	Evaluaciones.....	11
VIII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	12
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	12

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico resumido
ANEXO II	Resumen del presupuesto detallado
ANEXO III	Tabla de otros proyectos FOMIN y del Banco

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS

ANEXO IV	Los marcos lógicos detallados para cada proyecto dentro del programa
ANEXO V	Presupuestos detallados para cada proyecto dentro del programa
ANEXO VI	Reglamento operativo y descripción de actividades para cada proyecto dentro del programa
ANEXO VII	Estructura organizativa para el programa
ANEXO VIII	Estructura organizativa para cada proyecto dentro del programa
ANEXO IX	Términos de referencia para el manual de operaciones
ANEXO X	Cronograma para cada proyecto dentro del programa
ANEXO XI	Términos de referencia para el personal de cada proyecto dentro del programa
ANEXO XII	Proceso de flujo de decisiones para los préstamos a jóvenes
ANEXO XIII	Otras iniciativas de emprendedorismo en la región
ANEXO XIV	Borrador del convenio entre la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD) y la Fundación Jóvenes Empresarios por Colombia (JECOL)
ANEXO XV	Borrador del convenio entre Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis (CDL) y Instituto Negócios da Juventude do Brasil (INJ)
ANEXO XVI	La lista de exclusión de actividades no elegibles para financiamiento
ANEXO XVII	Términos de referencia para el sistema de monitoreo
ANEXO XVIII	Indicadores claves de desempeño para medir el impacto en las iniciativas de jóvenes
ANEXO XIX	Borrador del acuerdo entre un mentor y el organismo ejecutor

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANDI	Asociación Nacional de Industrias Colombianas
BP	British Petroleum
CDL	<i>Câmara de Dirigentes Lojistas de Florianópolis</i>
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FMSD	Fundación Mario Santo Domingo
INJ	<i>Instituto Negocios da Juventude do Brasil</i>
JECOL	Fundación Jóvenes Empresarios por Colombia
JEMAC	Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C.
OE	Organismo Ejecutor
ONG	Organización No Gubernamental
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
YBI	Youth Business International

MODELO DE MENTORÍA PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDEDORES JÓVENES

(RG-M1016)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismos Ejecutores:	Fundación Impulsar (Argentina), <i>Câmara de Dirigentes Lojistas</i> de Florianópolis (Brasil), Fundación Mario Santo Domingo – FMSD (Colombia), Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. – JEMAC (México)		
Beneficiarios:	Los principales beneficiarios del programa son: (i) 1.560 jóvenes emprendedores beneficiados por la asignación de un mentor, por el financiamiento y por la capacitación bajo la metodología del programa; (ii) 1.800 gerentes, líderes empresariales y profesionales capacitados para ser mentores de los jóvenes emprendedores; y (iii) 3.120 nuevos empleos creados por las iniciativas empresariales de los jóvenes emprendedores.		
Financiamiento y fuente:	FOMIN: No reembolsable (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa – IIIA)	US\$	2.356.410
	FOMIN: Reembolsable (Fondo de Inversión para la Pequeña Empresa – IIIB)	US\$	1.943.590
	Aporte local:	US\$	4.730.000
	Total:	US\$	9.030.000
Objetivo:	<p>El objetivo general consiste en incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios. El propósito es mejorar un modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas apoyando a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos y de apoyo de la comunidad empresarial.</p> <p>Para cumplir con los objetivos trazados, el programa ha sido estructurado en tres componentes: (i) promoción y desarrollo de mentores empresariales basado en el concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE); (ii) monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores; y (iii) desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.</p>		
Calendario de Ejecución:	Ejecución: 48 meses Desembolso: 54 meses		
Revisión ambiental y social:	El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) revisó y aprobó el resumen del programa en la sesión 18-04, del 7 de mayo del 2004 y las recomendaciones fueron: (i) incluir consideraciones de género explícitamente en los Componentes I y II para promover proactivamente la participación de mujeres jóvenes de diversos grupos étnicos y también la promoción de mujeres como mentores; y (ii) para los criterios de elegibilidad de jóvenes, incluir si el joven ha tenido una empresa que cuenta con demandas pendientes con las autoridades ambientales. Se atiende la primera recomendación sobre la inclusión proactiva de diversos grupos étnicos y de género en los párrafos 3.4 y 3.7. La segunda recomendación sobre asegurar que los jóvenes no tienen infracciones pendientes con las autoridades está incluida en el párrafo 3.10.		

Condiciones contractuales especiales:

Condiciones contractuales especiales: (a) Previas al primer desembolso de los recursos del Banco para cada proyecto: que el Organismo Ejecutor correspondiente haya seleccionado al Director del Proyecto y adoptado el reglamento operativo, de acuerdo con los términos previamente acordados con el Banco; y (b) Condiciones especiales de ejecución: (i) Los Organismos Ejecutores deberán presentar al Banco, dentro de los tres meses contados a partir de la suscripción de cada convenio, evidencia de que han conformado el Consejo Nacional correspondiente; y (ii) cada proyecto podrá expandirse a una nueva región, siempre que el Organismo Ejecutor correspondiente haya presentado al Banco evidencia de que ha conformado el correspondiente Consejo Local para la respectiva región.

Iniciativas relevantes de otras entidades internacionales:

Esta iniciativa complementará otros esfuerzos de apoyar oportunidades de crear nuevas empresas y fomentar emprendedores en la región, incluyendo actividades de Junior Achievement, y Endeavor, entre otras.

II. ANTECEDENTES

A. Emprendedorismo y su importancia para el desarrollo económico

- 2.1 El Banco comisionó una investigación¹ sobre el emprendedorismo en economías emergentes, lo cual confirmó que la creación de nuevas empresas es un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño económico y generar oportunidades importantes para desarrollar las habilidades profesionales de la fuerza laboral. Entre las recomendaciones principales estuvo la necesidad de formular estrategias integradas para el proceso de formación del emprendedor, incluyendo la cultura empresarial, redes de apoyo empresarial, financiamiento y habilidades emprendedoras. La investigación también resaltó que las redes de contactos son imprescindibles para los emprendedores, para que puedan identificar oportunidades empresariales para acceder a recursos financieros, provisiones y conocimientos y enfrentar los desafíos y problemas relacionados con la gestión de la empresa durante los primeros años. Entre los emprendedores más dinámicos, sus redes tienden a incluir a otras pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y ejecutivos de empresas más grandes.
- 2.2 Según un informe sobre las lecciones aprendidas por el Banco en la promoción de la empresariedad,² un factor clave en la formación de emprendedores son los modelos de empresarios ejemplares, que constituyen una influencia motivadora que los nuevos emprendedores desean imitar. Sin embargo, este papel de los empresarios más experimentados como modelos es muy débil en América Latina, en contraste con los países asiáticos. El informe también destaca la importancia de redes y en particular de la formación de relaciones y compromiso a largo plazo. Un estudio de 37 países en el 2002 realizado por el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) halló que de los nuevos emprendedores investigados, 85% habían iniciado sus empresas con el apoyo de redes informales de parientes y amigos.³

B. El Modelo de “Youth Business International” para formar a emprendedores

- 2.3 En 1983, el Príncipe de Gales fundó “The Prince's Trust” en el Reino Unido, el cual inició sus actividades trabajando con jóvenes marginados y su necesidad de encontrar empleo digno. El inicio de nuevas empresas se presentó como una solución a ese problema. Desde su fundación, The Prince's Trust ha ayudado a más de 65.000 jóvenes entre los 18 y 30 años de edad a realizar sus planes, otorgando pequeños préstamos para crear empresas juveniles sostenibles y brindar a los jóvenes mayor autoestima, independencia económica y mayores posibilidades de empleo.
- 2.4 En 1999 y después de recibir interés de varios países, The Prince's Trust creó Youth Business International (YBI) para ayudar a otras organizaciones fuera del Reino Unido que estuvieran interesadas en utilizar su modelo de mentoría. El principio clave de mentoría empresarial tiene relevancia internacional y se aplica en diversos contextos económicos. Hasta la fecha, 20 países tienen programas de ayuda a emprendedores jóvenes, todos basados en la misma metodología pero desarrollados y modificados por socios locales para reflejar las condiciones y necesidades locales. Como un mecanismo de mantener la credibilidad, cada organización

¹ Kantis, H., Ishida, M. y Komori, M. 2002. *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms in Latin America and East Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.

² Angelelli, Pablo Javier y Llisterri, Juan José. 2003. El BID y la promoción de la Empresariedad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas. Banco Interamericano de Desarrollo.

³ Reynolds, P.D., Bygrave, W.D., Autio, E. y Hay, M. 2002. *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2002 Summary Report*. Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation y London Business School.

interesada en asociarse con YBI tiene que pasar un proceso de capacitación y experiencia piloto, culminando en su acreditación.

C. Problemática actual en la región

- 2.5 La falta de oportunidades de empleo, sobre todo entre los jóvenes de bajos ingresos entre 18 y 30 años de edad sigue siendo una problemática seria en la región. En la mayoría de los países, el desempleo juvenil es dos a tres veces el promedio nacional. En base a la experiencia mundial de YBI, por lo menos el 20% de estos jóvenes tienen el potencial de convertirse en emprendedores; sin embargo, menos de 5% lo hace. Además, los jóvenes encuentran obstáculos cuando intentan iniciar nuevas empresas. En toda la región, el acceso a financiamiento es casi imposible, debido a que los bancos y las organizaciones que brindan financiamiento no pueden asumir el riesgo de prestar sus servicios a jóvenes que no pueden ofrecer ni garantías ni una historia empresarial ni crediticia. En muchas comunidades, no está disponible el apoyo necesario para gestionar una empresa durante los primeros dos o tres años.
- 2.6 Existen en la región otras iniciativas para enfrentar este problema incluyendo esfuerzos de Junior Achievement, Endeavor y otras iniciativas apoyadas por entidades nacionales e internacionales. Sin embargo la gran escala y la naturaleza crónica de este tema hace aún más imprescindible la atención y en particular respuestas y estrategias alternativas para que las habilidades desarrolladas logren como resultado oportunidades laborales verdaderas para los jóvenes participantes.

D. El modelo YBI y emprendedorismo en la región

- 2.7 En América Latina, el modelo YBI ha sido adoptado por organizaciones en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México. La Fundación Impulsar fue creada en Argentina en 1999 con el propósito de ayudar a los jóvenes que hasta entonces no habían podido conseguir apoyo para establecer y administrar efectivamente sus propios negocios, brindándoles así la oportunidad de lograr la autosuficiencia económica. Hasta fin de abril de 2004, se recibieron más de 2.200 solicitudes, de las cuales se aprobaron 100 préstamos para negocios tales como una empresa de turismo en bicicleta, un jardín infantil, una fábrica de muebles, fabricación de calzado a medida, artesanías en plata y un taller de reparación de bicicletas. La Fundación ha logrado atraer el interés y el apoyo de empresas grandes, lo cual ha generado una oferta de mentores de alta capacidad. La Fundación tiene programas establecidos en Salta, Mendoza, Tartagal y Córdoba y tiene contemplado extenderse a diez provincias distintas en los próximos años. Su Consejo de Administración está constituido por representantes de sus empresas fundadoras, como Borax Argentina (Rio Tinto), BG, Unilever, Royal & Sun Alliance, Zurich y VASA (Pilkington).
- 2.8 Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. (JEMAC) es una Asociación Civil fundada en el 2001 con el respaldo de varios empresarios y empresas muy notables tales como Diageo, British Petroleum y Shell. JEMAC se ha posicionado como una de las principales organizaciones que apoyan a emprendedores en el país, brindando a jóvenes mexicanos acceso a financiamiento, capacitación y el apoyo continuo de un mentor para el inicio de sus propios negocios. Cuenta con ejecutivos de British Petroleum, Diageo, Shell México en su Junta Directiva, así como el respaldo de la Secretaría de Economía de México.

- 2.9 En Colombia, en 2002, un grupo de jóvenes se organizó para ayudar a los jóvenes emprendedores con el respaldo de la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD). En marzo de 2003, con el apoyo de la Fundación Impulsar de Argentina y FMSD, este grupo lanzó su primer programa de jóvenes emprendedores en Cartagena que incluyó la creación de la Fundación Jóvenes Empresarios de Colombia (JECOL). Esta iniciativa cuenta con el apoyo económico y de mentores de la Fundación Corona, la Fundación Restrepo Barco, el Club Rotario Cartagena y la Asociación Nacional de Industrias Colombianas (ANDI) y tiene una alianza estratégica con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).
- 2.10 En Brasil, en 2002, la *Câmara de Dirigentes Lojistas* de Florianópolis (CDL) y varias otras entidades lanzaron un proyecto piloto de emprendedores jóvenes en Florianópolis, Santa Catarina. Como parte de este esfuerzo, la Cámara y las otras entidades crearon el *Instituto Negócios da Juventude do Brasil* (INJ). El INJ aspira asistir a emprendedores jóvenes con desventajas sociales a construir sus propios negocios, brindando apoyo y recursos empresariales a los cuales no tienen acceso de otra manera. Ya ha logrado apoyar a algunos emprendedores juveniles a crear sus propios pequeños negocios, escapando así del desempleo.

E. Responsabilidad social empresarial y emprendedorismo

- 2.11 El creciente interés demostrado por el sector empresarial y en particular por las corporaciones multinacionales en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ofrece una oportunidad importante para colaboraciones en programas de este tipo. El interés específico de estas empresas grandes tiene que ver con varios elementos. La formación de emprendedores jóvenes es un método probado para construir sus cadenas productivas y fortalecer las PyMEs locales. Además, a través de su participación como Mentores, su personal encuentra una forma sencilla y profesional de contribuir y participar en las comunidades donde trabajan y puede contribuir a la retención de los cuadros directivos. El transferir su conocimiento y su experiencia a la gente joven también mejora la fuente de talento laboral de la cual se puede reclutar. Además, estas empresas se consideran como “buenos ciudadanos” en las comunidades y países donde actúan.

F. Programa propuesto

- 2.12 Este programa propone brindar asistencia a jóvenes de bajos ingresos interesados en convertirse en emprendedores, a través del apoyo constante de mentores, asistencia técnica, y cantidades pequeñas de financiamiento para sus emprendimientos en Argentina, Brasil, Colombia y México. Los proyectos en cada país serían proyectos distintos, con convenios individuales con el Banco. En Argentina, el organismo ejecutor del proyecto sería la Fundación Impulsar, quién también sería la organización líder para el programa. El organismo ejecutor del proyecto en Brasil sería la *Câmara de Dirigentes Lojistas* de Florianópolis (CDL) con el apoyo del INJ; la Fundación Mario Santo Domingo (FMSD) con el apoyo de la Fundación JECOL en Colombia; y Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. (JEMAC) en México. Dada su experiencia, la Fundación Impulsar en Argentina será el OE líder y responsable de implementar las actividades con características regionales y algunas otras en las que cuentan con ventaja comparativa.
- 2.13 Un aspecto importante de este programa es la participación de un grupo de corporaciones clave incluyendo: Diageo, British Petroleum (BP), Unilever, Accenture, Rio Tinto, entre otras. Estas compañías formarán parte del Consejo Asesor del Programa (ver párrafo 4.2). Durante la implementación del mismo, las corporaciones participarán proporcionando

mentores de su propio personal y a través de financiamiento, como parte de sus esfuerzos de responsabilidad social empresarial. La participación de estas empresas grandes será útil para aumentar el número y el compromiso de mentores y promover la participación empresarial. Mediante la incorporación de estas empresas grandes a nivel regional, se espera influir en sus estrategias de RSE, brindando más apoyo al emprendimiento en la región, mejorando así la sostenibilidad del programa propuesto.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

A. Objetivos del Programa

- 3.1 El objetivo general consiste en incrementar las oportunidades de empleo y generación de ingresos para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios. El propósito es mejorar el modelo existente y expandir su uso a nuevas áreas que apoyen a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de proyectos de negocio, con la movilización de recursos y de la comunidad empresarial.
- 3.2 Para cumplir con los objetivos trazados, el programa ha sido estructurado en tres componentes: (i) Promoción y desarrollo de mentores empresariales; (ii) Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores; y (iii) Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados. A menos que se mencione específicamente en el texto, todas las actividades y estrategias incluidas serán para todos los organismos ejecutores y países (Argentina, Brasil, Colombia y México).

B. Componentes del Programa

1. Componente I: Promoción y desarrollo de mentores empresariales (FOMIN US\$132.354; Aporte Local US\$2.034.897)

- 3.3 Este componente estará enfocado a la implementación de actividades de reclutamiento, capacitación e incorporación de los mentores. Para ello, se contempla realizar las siguientes actividades: (i) eventos de convocatoria; (ii) capacitación y motivación de los mentores; y (iii) preparación de un registro con las características principales de cada mentor.
- 3.4 La convocatoria se realizará con empresarios que puedan tener interés en sumarse al programa. Se promoverá en forma expresa la participación de mujeres entre los mentores. Se realizarán conferencias y presentaciones públicas en empresas, asociaciones empresariales o comerciales, institutos educativos e instituciones de bien público como Rotary Internacional y otras. Además se producirán folletos sencillos para entregar en los eventos y se publicarán artículos o notas periodísticas en los medios de comunicación. Algunos de los requisitos claves para ser un mentor son: (i) contar con experiencia en negocios; (ii) asumir el compromiso de dedicar al menos tres horas al mes a los jóvenes; (iii) contar con una trayectoria empresarial ética; y (iv) tener disposición para motivar a los jóvenes, ser paciente y procurar una buena relación con ellos. Los mentores participantes firmarán un convenio con el OE en su país acordando dedicar al menos tres horas mensuales de apoyo al joven asignado en el Componente II (el Anexo XIX en los archivos técnicos consiste en un borrador de este acuerdo).
- 3.5 La capacitación estará orientada a transmitir las características del programa, el perfil de jóvenes con los que trabajarán en el Componente II, el tipo de micro-emprendimientos, las

Entre los resultados esperados de este componente son al menos 1.800 mentores capacitados y registrados.

características personales y habilidades que se esperan de un mentor, la importancia de su labor y de las responsabilidades que asumen al aceptar la función. Se contratará a un consultor para diseñar una base de datos para el registro que contará con la información pertinente de los mentores en la región.

2. Componente II: Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores (FOMIN US\$2.292.812; Aporte Local US\$817.668)

- 3.6 Este componente tiene como objetivo identificar a los jóvenes con capacidad emprendedora e incorporarlos al programa con el apoyo técnico y financiero que necesitan para crear una iniciativa de negocio nueva. Las actividades incluirán: (i) realizar actividades de convocatoria y capacitación para jóvenes; (ii) analizar los planes de negocios y otorgar recursos para las iniciativas de jóvenes; y (iii) desarrollar e implementar un sistema de monitoreo y seguimiento.
- 3.7 Como primera etapa en este esfuerzo, se instalarán oficinas locales en las nuevas áreas geográficas del programa para la identificación de una masa crítica de patrocinadores con intereses empresariales en cada ciudad o región, que realicen la financiación inicial de las operaciones en la región. Debe identificarse también la existencia de jóvenes emprendedores y mentores potenciales. Se contratará asistencia técnica para las oficinas locales y se le capacitará en la metodología y estrategia de los organismos ejecutores en cada país. Para cada país, se establecerán oficinas en entre dos a cuatro nuevas regiones. Las actividades de convocatoria se realizarán fundamentalmente a través de conferencias y presentaciones en organismos empresariales, institutos de juventud, instituciones educativas así como a través de la participación en ferias y exposiciones, utilizando diversos materiales impresos. Además, se publicarán artículos y notas periodísticas en los medios de comunicación. La convocatoria incluirá elementos para asegurar la equidad de género en la población convocada y participante, así como también la inclusión de diversos grupos étnicos. Se contratarán consultores para capacitar a los jóvenes en cómo desarrollar y presentar un plan de negocio.
- 3.8 El proceso de selección comenzará con la primera consulta o “expresión de interés” y seguirá con una entrevista individual con personal del programa. En caso de que se perciba en el joven una idea de negocio propia y, en principio, económicamente viable dentro de los parámetros del programa, será encaminado a los cursos de capacitación para su entrenamiento y elaboración del plan de negocios. Entre los cursos se incluirían los siguientes temas: cómo iniciar un micro-emprendimiento; cómo desarrollar planes de negocios; cómo hacer un estudio de mercado; cómo manejar un flujo de caja; y administración del negocio.
- 3.9 Los jóvenes que participen en la capacitación elaborarán planes de negocios, los cuales se someterán a la consideración de consejos locales para la aprobación del plan y del préstamo y la asignación del mentor correspondiente. Habrá un seguimiento para corroborar que la inversión fue aplicada correctamente, comprobando el buen desarrollo de la empresa y haciendo las recomendaciones necesarias en caso de ser requerido, y para asegurar el repago.
- 3.10 Los jóvenes interesados tendrán que cumplir con las siguientes condiciones básicas de aplicabilidad: (i) edad de 18 a 30 años;⁴ (ii) estar desempleados o sub-empleados; (iii) tener una idea de negocio económicamente viable; (iv) aplicar habilidades o conocimientos personales al proyecto; (v) no tener acceso a otras fuentes de financiamiento; (vi) tener desventajas socio-económicas; y (vii) no tener infracciones penales pendientes con las autoridades, ni con autoridades ambientales. El monto máximo para un préstamo dependerá del país, pero no será más de US\$3.000. El promedio también es variable, pero en general

⁴ Excepto en el caso de México donde la edad es de 18 a 35 años.

será alrededor de US\$1.600. El contrato con el joven servirá de recibo de los recursos del préstamo. Los términos y condiciones del financiamiento para los jóvenes están incluidos en el reglamento operativo de cada proyecto (ver Anexo VI en los archivos técnicos).

- 3.11 Se procurará que el repago a tiempo de los jóvenes sea de al menos 60% en el primer año, 65% en el segundo, 70% en el tercero y 70% en el cuarto, lo cual se logrará con el seguimiento de los negocios juveniles y la acción del mentor en cuanto a la transmisión de valores como responsabilidad, cumplimiento de compromisos asumidos, conocimientos y experiencias. Se implementarán acciones preventivas para cumplir con dichos indicadores, incluyendo: el apoyo a proyectos claramente factibles, viables y rentables, asignación de mentores en forma simultánea con la aprobación del proyecto y capacitación de acuerdo a necesidades específicas. Sin embargo, si al final de cada año de cada proyecto, no se contara con los porcentajes de repago indicados arriba, se iniciaría un proceso de evaluación especial de cartera que incluiría la intervención del Coordinador Regional del programa (ver párrafo 4.2) y/o la contratación de un consultor.

Entre los resultados esperados de este componente son al menos 1.560 jóvenes con iniciativas de negocios establecidas.

- 3.12 Se contratará un consultor para desarrollar un registro para los jóvenes participantes que también servirá para ayudar con el monitoreo y supervisión de los jóvenes emprendedores. Este sistema sería asequible a través del Internet para personal del programa. La Fundación Impulsar estará encargada de contratar el consultor y supervisar el desarrollo del sistema, pero con el involucramiento de cada organismo ejecutor para saber de sus ideas y opiniones. El producto final estará disponible para todos los organismos ejecutores participantes e incluirá indicadores claves de desempeño para medir el impacto en las iniciativas de jóvenes (ver Anexo XVIII en los archivos técnicos).

3. Componente III: Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados (FOMIN US\$716.595; Aporte Local US\$1.073.844)

- 3.13 El objetivo de este componente es formar una red de los actores involucrados para asegurar la difusión continua del modelo. Las actividades incluirán: (i) crear y fortalecer oficinas en las regiones en cada país; (ii) realizar actividades de difusión y promoción; (iii) fomentar alianzas; (iv) desarrollar la estrategia para la red de emprendedores juveniles; y (v) editar un manual de operaciones.

- 3.14 Las regiones que el Programa cubre actualmente en cada país son (i) Argentina – Salta, Tartagal, Mendoza y Córdoba; (ii) Brasil – Florianópolis; (iii) Colombia – Cartagena; (iv) México – Ciudad de México. Para extenderse a nuevas regiones de cada país, cada OE creará y fortalecerá oficinas locales en otras partes de su país. Los criterios de selección para las nuevas regiones a ser incluidas en cada proyecto requerirán la identificación de una masa crítica de patrocinadores con interés empresarial que realicen la financiación inicial de las operaciones en la región, la existencia de mentores potenciales y de jóvenes emprendedores. Se prevé la inclusión de las siguientes regiones adicionales: (i) Argentina – Tucumán, Azul y Corrientes; (ii) Brasil – Rio de Janeiro y Fortaleza; (iii) Colombia – Medellín y Cali; (iv) México – Monterrey y Guadalajara.

Entre los resultados esperados de este componente son al menos nueve nuevas zonas utilizando el modelo y ayudando a jóvenes emprendedores..

- 3.15 Con el objetivo de difundir los resultados del programa y promocionar las actividades de las organizaciones participantes, se prevé realizar una conferencia regional anual, que incluya representantes de gobierno, el sector privado, la sociedad civil y OE de los proyectos de la

región. Cada OE tendrá la responsabilidad de organizar una de estas conferencias durante los cuatro años del programa. Del mismo modo y para fortalecer la red interna de los OE dentro de sus respectivos países, se realizará un seminario nacional por año durante los cuatro años del proyecto; uno en cada uno de los países. Además, se desarrollarán materiales impresos y audiovisuales con al menos cinco casos de estudio y de buenas prácticas por año y se mantendrán las páginas Web como vehículos de difusión.

- 3.16 Los organismos ejecutores buscarán otras entidades especializadas para formar alianzas que ayudarán con aspectos relacionados con el programa tales como capacitación especializada para jóvenes, ayuda con las convocatorias de mentores y jóvenes y también para asegurar una buena coordinación con entidades interesadas en apoyar el programa en cada país.
- 3.17 Para ayudar con la parte operacional de cada organismo ejecutor que participa en el programa y de otros organismos en un futuro, se contratará un consultor para desarrollar un manual de operaciones, en base a la experiencia de la Fundación Impulsar. La Fundación Impulsar estará encargada de contratar el consultor y supervisar el desarrollo del manual, pero el producto final será compartido entre todos los organismos participantes, quienes incorporarán sus propias experiencias.

IV. ORGANISMOS EJECUTORES Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismos ejecutores

- 4.1 Los Organismos Ejecutores (OE) del programa serán la Fundación Impulsar (Argentina), Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. – JEMAC (México), la Fundación Mario Santo Domingo – FMSD (Colombia) y la *Câmara de Dirigentes Lojistas* de Florianópolis – CDL (Brasil). Todos son organismos sin fines de lucro y ejecutarán los proyectos en sus respectivos países bajo un convenio separado con el Banco (habrá cuatro convenios firmados). En el caso de Brasil, la CDL contará con el apoyo del INJ en las actividades relacionadas con los mentores y los jóvenes emprendedores. Similarmente, en el caso de Colombia, la FMSD contará con el apoyo de la Fundación JECOL.⁵

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 Se contratará un Coordinador Regional del programa para facilitar los avances de cada país y el intercambio de experiencias y lecciones entre los proyectos. Este Coordinador estará ubicado en la Fundación Impulsar en Argentina en reconocimiento de su papel como organismo líder del programa. El programa tendrá un Consejo Asesor del Programa (CAP) para apoyar en coordinación con operaciones nacionales, fondos de contrapartida y mentoría, orientación y relaciones públicas, y acciones que permitan alcanzar la sostenibilidad del programa. Este Consejo estará integrado por representantes de corporaciones internacionales que se adhieran al Programa, como Diageo, Unilever, British Petroleum, Accenture, Rio Tinto, entre otras, y también los OE de cada país. Asimismo se invitará a formar parte del mismo a un representante de YBI.
- 4.3 Para la administración de cada proyecto, el OE contratará un Director del proyecto, un asistente administrativo y el personal necesario, dependiendo de sus circunstancias particulares (ver Anexo VIII para mayores detalles). En cada caso, el Director del proyecto se

⁵ Al inicio del análisis del programa, se contemplaban que los OE en Colombia y Brasil serían JECOL e INJ respectivamente. Luego de un análisis institucional, el equipo determinó que estas organizaciones son débiles y que se requeriría instituciones con más experiencia administrando recursos.

encargará de: (i) la gerencia de las actividades del proyecto según el plan de acción; (ii) la supervisión de consultores contratados; (iii) el control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (iv) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (v) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (vi) la coordinación de acciones necesarias con los socios institucionales y otras entidades que trabajen en el tema. El Director de proyecto estará bajo la supervisión del Director Ejecutivo del OE en cada país.

- 4.4 Cada proyecto también tendrá un Consejo Nacional que ejercerá las siguientes funciones: (i) gerenciar el desarrollo del proyecto en el país; (ii) obtener del Director Ejecutivo y del Director del Proyecto la información que considere necesaria sobre la situación y avance del proyecto; y (iii) aprobar los planes operativos anuales y otros informes que le sean presentados por el Director Ejecutivo y el Director del Proyecto.
- 4.5 Cada región del programa también contará con un consejo local integrado por un mínimo de cinco profesionales de distintas disciplinas, quienes se desempeñarán como voluntarios y tendrán el papel de revisar y aprobar las iniciativas presentadas por los jóvenes. Todos los consejos incluidos en el programa tienen también el objetivo de demostrar el papel que las empresas pueden tener en actividades que son socialmente responsables.
- 4.6 Mayores detalles sobre las actividades y procedimientos de cada proyecto están incluidos dentro de los reglamentos operativos (ver Anexo VI en los archivos técnicos).
- 4.7 El plazo de ejecución del programa con los recursos no reembolsables será de 48 meses y el de desembolso será de 54 meses. Para los recursos del FIPE, el periodo de repago será de doce años, pero los OE comenzarán a repagar al final del año diez (ver párrafo 5.1) . Para cada uno de los proyectos, el Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 10% del monto total del proyecto. La selección y contratación de los servicios de consultoría y la adquisición de bienes será llevada a cabo de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco.
- 4.8 **Estado de preparación.** El diseño, presupuesto y actividades contempladas han sido preparados involucrando a los participantes en el programa. Ya se cuenta con cartas de compromiso de varias empresas y otras entidades que otorgarán recursos al programa. Además, cada proyecto ya cuenta con un marco lógico, presupuesto detallado y reglamento operativo específicos para su país (ver Anexos IV, V y VI, respectivamente en los archivos técnicos).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto se ha estimado en US\$9.030.000 millones, dividido en: (i) US\$2.356.410 con recursos no reembolsables de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (Facilidad IIIA) y US\$1.943.590 con recursos de la Fondo de Inversión para la Pequeña Empresa – FIPE (Facilidad IIIB) con carácter reembolsable; y (ii) US\$4.730.000 en recursos de contrapartida que serán la responsabilidad de los OE según las cifras indicadas en el resumen del programa que se presenta a continuación. Al concluir diez años de la fecha de la firma de cada convenio con los OE, los remanentes de la porción del FIPE, en la medida que los hubiere, será repagada el FOMIN, sin intereses. El repago de estos recursos del FIPE al Banco se hará en tres pagos, el primero al final del año diez y luego en los dos aniversarios siguientes, teniendo en cuenta el ciclo de repago por los jóvenes a los OE. Sin embargo, dado el nivel de riesgo asumido en los préstamos a los jóvenes y también considerando

pérdidas por devaluación de monedas y los gastos bancarios, se prevé que los montos que el FOMIN recibirá después de los diez años de vida de cada proyecto, serán mínimos.

PRESUPUESTO (EN US\$)				
Componentes	FOMIN	Aporte Local	Total	%
Fundación Impulsar (Argentina):				
Promoción y desarrollo de mentores empresariales	52.250	691.200	743.450	23,2%
Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores	131.906 (IIIA) 825.600 (IIIB)	324.855	1.282.361	39,9%
Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.	166.000	345.285	511.285	15,9%
Administración del Proyecto	116.790	206.320	323.110	10,1%
Evaluación	40.000	--	40.000	1,2%
Auditoria	20.000	20.000	40.000	1,2%
Imprevistos	105.004	2.340	107.344	3,3%
Coordinación Regional	42.450	120.000	162.450	5,1%
Subtotal	1.500.000	1.710.000	3.210.000	100%
	47%	53%		
Câmara de Dirigentes Lojistas (Brasil):				
Promoción y desarrollo de mentores empresariales	39.494	498.380	537.874	27,6%
Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores	50.650 (IIIA) 324.870 (IIIB)	172.351	547.871	28,1%
Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.	181.095	276.030	457.125	23,4%
Administración del Proyecto	158.450	93.800	252.250	12,9%
Evaluación	40.000	--	40.000	0,7%
Auditoria	14.000	--	14.000	2,1%
Imprevistos	91.441	9.439	100.880	5,2%
Subtotal	900.000	1.050.000	1.950.000	100%
	46%	54%		
Fundación Mario Santo Domingo – FMSD (Colombia):				
Promoción y desarrollo de mentores empresariales	17.710	316.202	333.912	20,0%
Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores	10.266 (IIIA) 387.520 (IIIB)	163.861	561.648	33,6%
Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.	284.000	146.629	430.629	25,8%
Administración del Proyecto	108.316	107.894	216.210	12,9%
Evaluación	40.000	--	40.000	2,4%
Auditoria	5.000	20.000	25.000	1,5%
Imprevistos	47.187	15.414	62.601	3,7%
Subtotal	900.000	770.000	1.670.000	100%
	54%	46%	100%	
Jóvenes Futuros Empresarios por México, A.C. – JEMAC (México):				
Promoción y desarrollo de mentores empresariales	22.900	529.115	552.015	25,1%
Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores	156.400 (IIIA) 405.600 (IIIB)	156.600	718.600	32,7%
Desarrollo de una red sostenible mediante la difusión de resultados.	85.500	305.900	391.400	17,8%
Administración del Proyecto	190.300	186.800	377.100	17,1%
Evaluación	40.000	--	40.000	1,8%
Auditoria	10.000	12.000	22.000	1,0%
Imprevistos	89.300	9.585	98.885	4,5%
Subtotal	1.000.000	1.200.000	2.200.000	100,0%
	45%	55%		

TOTAL	4.300.000	5.000.000	9.300.000
--------------	------------------	------------------	------------------

- 5.2 Los honorarios de consultoría de US\$3.000 para la preparación de un manual de operaciones organizacional contratado por la Fundación Impulsar en julio 2004 a fin de adelantar esta actividad importante para todas las organizaciones participantes, se reconocerán como parte de la contribución de contrapartida local del proyecto en Argentina.
- 5.3 **Sostenibilidad.** En los cuatro años de desarrollo del programa se consolidarán los dos pilares fundamentales que constituyen el esquema operativo: mentores y las iniciativas de negocios de los jóvenes emprendedores. Además, se contará con el repago de las iniciativas lanzadas por los jóvenes participantes en cada proyecto en marcha, el mismo que será reinvertido para sostener las actividades. Se espera contar con un porcentaje de repago de al menos 70% al final del programa. Cada OE utilizará dichos recursos de repago para dar préstamos a nuevos jóvenes en el futuro hasta el año diez cuando los OE comenzarán a repagar los recursos que quedan disponibles (ver párrafo 5.1).
- 5.4 A través del Programa, se espera fortalecer las organizaciones participantes para que puedan continuar ayudando a jóvenes emprendedores en los cuatro países. Además el desarrollo de los manuales y procedimientos establecidos y probados durante el programa apoyará la continuidad de las actividades y los mismos estarían disponibles para entidades en otros países, extendiendo así el alcance del programa. Adicionalmente, con la participación y apoyo de las empresas, se espera demostrar los resultados logrados del programa y las bondades de aportar recursos a los OE en cada país, especialmente a nuevas empresas que no participen en el programa original.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 Los principales beneficios del Programa están relacionados con el desarrollo y la formación de emprendedores jóvenes de bajos recursos y el fomento del sector de las PyMEs y la creación de nuevos empleos en los países que forman parte del Programa. El programa brindará nuevas oportunidades para el desarrollo personal y profesional de un grupo de jóvenes que no tiene otras fuentes de apoyo para realizar sus ideas emprendedoras. Además, la creación de nuevas empresas resultará en nuevas oportunidades de empleo no sólo para el mismo emprendedor sino también para otras personas desempleadas y sub-empleadas en los países participantes. En general, cada nueva iniciativa de jóvenes emprendedores resultará en otra oportunidad de empleo que contribuirá al desarrollo económico y también el fomento del emprendedorismo. Así abrirá las posibilidades para otros jóvenes con tendencias emprendedoras en el futuro y fortalecerá el sector de las PyMES en cada país.
- 6.2 Los principales beneficiarios del programa son: (i) 1.560 jóvenes emprendedores beneficiados por la asignación de un mentor, por el financiamiento y por la capacitación bajo la metodología del programa; (ii) 1.800 gerentes, líderes empresariales y profesionales capacitados para ser mentores de los jóvenes emprendedores; y (iii) 3.120 nuevos empleos creados por las iniciativas empresariales de los jóvenes emprendedores.

B. Riesgos

- 6.3 El programa podría enfrentar algunos riesgos como resultado de varios factores culturales, técnicos y económicos que están detallados en el cuadro a continuación:

Riesgos del Programa	Forma de mitigación
Mentores insuficientes	En caso de registrarse un 20% menos de la cantidad de mentores necesarios en un trimestre, se podrá revisar la modalidad de convocatoria, selección y seguimiento de los mentores, pudiéndose intensificar la frecuencia de los programas de convocatoria, capacitación y motivación.
Incumplimiento de repagos	Si en un trimestre no se alcanzara el porcentaje de repago esperado se tomarán las siguientes acciones: a) Poner mayor énfasis en las acciones administrativas de cobranza b) Revisar y si es necesario modificar los parámetros que rigen el sistema de premios y castigos vigente Se podrá asimismo llevar a cabo una evaluación especial de cartera que proponga medidas para mitigar el riesgo.
Fracasos de iniciativas por condiciones de mercado o condiciones personales	Revisar el proyecto original, en particular: a) Precios y costos b) La viabilidad de reconversión del negocio c) Capacitaciones específicas d) Reforzar el apoyo del mentor y del OE

VII. MONITOREO Y EVALUACIONES

A. Supervisión y monitoreo

- 7.1 La Representación del Banco en los cuatro países será responsable por la supervisión y monitoreo del Proyecto en cada país, con el apoyo técnico del equipo del proyecto. El OE en cada país será responsable por la entrega de informes semestrales incluyendo detalles de las actividades realizadas en el semestre previo y el plan de actividades para el siguiente semestre. Después de transcurridos los cuatro años de ejecución de la porción de los proyectos financiados con recursos no reembolsables (los de Facilidad IIIA), los OE tendrán que presentar informes financieros auditados en forma anual con un desglose de los recursos remanentes de los fondos de FIPE (ver párrafo 5.1). La Representación del Banco en cada país, con el apoyo del Equipo de Proyecto, realizará revisiones anuales de los informes de desempeño sometidos por el OE para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- 7.2 En caso que se estime necesario, se podrá llevar a cabo una evaluación de riesgo de la cartera, con el fin de mitigar los mismos (ver párrafo 3.10). Para tal propósito, se involucrará el coordinador regional del programa (ver párrafo 4.2) y si fuera necesario, se contrataría un consultor con los recursos dentro del rubro de “Imprevistos” del proyecto respectivo.
- 7.3 Considerando el nivel de riesgo que se asumirá en los préstamos a jóvenes y que se prevé que la recuperación de estos fondos por el FOMIN será menor, para efectos de contabilidad interna este programa será considerado íntegramente como parte de la cartera de cooperaciones técnicas no reembolsables del FOMIN.

B. Evaluaciones

- 7.4 El Banco contratará con fondos de cada proyecto, consultores externos para diseñar el sistema de evaluación, construir la línea de base y efectuar dos evaluaciones: una evaluación intermedia, aproximadamente 24 meses después de que el respectivo proyecto haya sido declarado elegible para desembolsos, o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos lo que ocurra primero; y una evaluación final tres meses después de la terminación del plazo de ejecución. Los términos de referencia para realizar estas evaluaciones serán preparados

por el Banco en colaboración con los distintos OE. La evaluación intermedia analizará el grado de avance y desempeño general del proyecto, dando particular énfasis a: (i) la efectividad y el impacto de los eventos de convocatoria y capacitaciones realizados para jóvenes y mentores; (ii) el grado de avance en el cumplimiento de las metas establecidas en cuanto a la aprobación de proyectos juveniles y puesta en marcha de nuevas empresas y (iii) la viabilidad y eficiencia del sistema de financiamiento de préstamos. Sobre la base de los resultados del análisis, se recomendarán ajustes necesarios para la utilización de los fondos restantes.

- 7.5 Para la evaluación final, los consultores externos evaluarán: (i) el éxito de la metodología utilizada por el proyecto para la creación de nuevas empresas manejadas por jóvenes; (ii) el porcentaje de supervivencia de las empresas creadas; (iii) la generación de nuevos empleos; (iv) el porcentaje de mentores que repiten sus intervenciones; (v) el alcance de la extensión geográfica de las actividades de los proyectos; y (vi) la sostenibilidad de la iniciativa.
- 7.6 Los OE recopilarán indicadores cuantitativos y cualitativos para el monitoreo y seguimiento y para las evaluaciones de mediano plazo y final de los Proyectos, los que incluirán: (i) tipo de empresas creadas y perfil de los jóvenes beneficiarios de acuerdo a los criterios de elegibilidad establecidos; (ii) los servicios específicos brindados a los jóvenes, a sus mentores y a las nuevas empresas; (iii) evaluación hecha por los participantes; y (iv) el impacto socio económico del Proyecto incluyendo los resultados del seguimiento de las nuevas empresas. Los consultores utilizarán el Marco Lógico del Anexo I, o modificado de común acuerdo entre el Banco y los OE. Los OE brindarán acceso a toda la información y a la documentación necesaria para llevar a cabo las evaluaciones.

VIII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Dada la naturaleza del programa propuesto, no se esperan impactos negativos ambientales. Cada emprendimiento financiado a través del programa tendrá que cumplir con una lista general de exclusión relacionada con actividades dañinas al medio ambiente y prácticas potencialmente dañinas social y laboralmente. El programa espera crear oportunidades de empleo, sobre todo para los miembros menos favorecidos en la sociedad e incluirá medidas para asegurar el acceso equitativo a los participantes, incluyendo en términos de género o etnia. El programa utilizará la lista de exclusión de actividades no elegibles para financiamiento (ver Anexo XVI en los archivos técnicos).
- 8.2 El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) revisó y aprobó el resumen del Proyecto en la sesión 18-04, del 7 de mayo del 2003. Las recomendaciones fueron: (i) incluir consideraciones de genero explícitamente en los Componentes I y II para promover proactivamente la participación de mujeres jóvenes de diversos étnicos y también la promoción de mujeres como mentores; y (ii) para los criterios de elegibilidad de jóvenes, incluir si el joven ha tenido una empresa que cuenta con demandas pendientes con las autoridades ambientales. Se atiende la primera recomendación sobre la inclusión proactiva de diversos étnicos y genero en los párrafos 3.4 y 3.7 y la segunda sobre la recomendación de asegurar que los jóvenes no tienen infracciones pendientes con las autoridades está incluida en el párrafo 3.10.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Condiciones contractuales especiales: (a) Previas al primer desembolso de los recursos del Banco para cada proyecto: que el Organismo Ejecutor correspondiente haya seleccionado al Director del Proyecto y adoptado el reglamento operativo, de acuerdo con los términos previamente acordados con el Banco; y (b) Condiciones especiales de ejecución: (i) Los Organismos Ejecutores deberán presentar al Banco, dentro de los tres meses contados a partir de la suscripción de cada convenio, evidencia de que han conformado el Consejo Nacional correspondiente; y (ii) cada proyecto podrá expandirse a una nueva región, siempre que el Organismo Ejecutor correspondiente haya presentado al Banco evidencia de que ha conformado el correspondiente Consejo Local para la respectiva región.

MODELO DE MENTORIA PARA DESARROLLAR EMPRENDEDORES JOVENES (RG-M1016)

MARCO LÓGICO RESUMIDO DEL PROGRAMA			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Incrementar las oportunidades económicas para jóvenes con vocación emprendedora que no pueden obtener apoyo por otros medios en zonas de actuación del programa.	Nuevas oportunidades económicas para jóvenes en los países participantes.	Evaluaciones finales y los informes finales de los proyectos.	La situación macroeconómica en los países participantes se mantiene estable.
PROPÓSITO			
Un modelo mejorado y expandido a nuevas provincias que apoya a jóvenes emprendedores en la creación y desarrollo de iniciativas de negocio, con la movilización de recursos y de la comunidad empresarial.	Al final del cuarto año se han creado al menos 1.560 iniciativas de negocios manejados por jóvenes. Cuatro países con al menos nueve nuevas zonas tienen el modelo e instalaciones institucionales en operación.	Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo. Informes de evaluación intermedia y final.	Existe una masa crítica de jóvenes con ideas y con las destrezas necesarias para ser un emprendedor.
COMPONENTES			
I. Promoción y desarrollo de mentores empresariales basado en el concepto de la responsabilidad social empresarial (RSE).	Al menos 1.800 mentores capacitados y registrados al final del programa.	Registro de los mentores. Evaluaciones intermedias y finales de los proyectos.	Se dispone de individuos y profesionales de negocios interesados en participar en los proyectos.
II. Monitoreo, capacitación y apoyo financiero a iniciativas de jóvenes emprendedores.	Al final de los proyectos al menos 1.560 iniciativas de negocios dirigidas por jóvenes participantes han recibido apoyo.	Registro de los jóvenes en el sistema de monitoreo establecido.	La metodología utilizada para anunciar el proyecto y atraer los jóvenes es efectiva.
III. Desarrollo de una red de instituciones sostenibles y difusión de resultados.	Una red consolidada de las organizaciones participantes en los cuatro países del programa.	Informes finales de los proyectos (PCRs).	Existe interés en los países de ser parte de una red para intercambiar experiencias y lecciones aprendidas.

MODELO DE MENTORIA PARA DESARROLLAR EMPRENDEDORES JOVENES (RG-M1016)

Resumen del presupuesto detallado de cada proyecto dentro del programa

FUNDACION IMPULSAR – ARGENTINA

	Item	FUNDACION IMPULSAR	TOTALES			
			FOMIN	LOCAL		TOTAL
				Efectivo	Especie	
	I.	PROMOCION Y DESARROLLO DE MENTORES	52,250	21,600	669,600	743,450
	I.1	Realizar actividades de convocatoria	15,000	8,700	0	23,700
	I.2.	Capacitar y motivar a los Mentores	29,610	12,900	669,600	712,110
R	I.3	Registro y Base de Datos de Mentores	7,640	0	0	7,640
	II.	CAPACITACION Y APOYO FINANCIERO A MICROEMPREDIMIENTOS	957,506	324,855	0	1,282,361
	II.1	Realizar actividades de Convocatoria y Capacitación	100,900	52,200	0	153,100
	II.2.	Análisis de las iniciativas de los jóvenes	825,600	272,661	0	1,098,261
R	II.3	Sistema de monitoreo y seguimiento	31,000	0	0	31,000
	III	DESARROLLO DE RED Y DIFUSION DE RESULTADOS	166,000	329,285	16,000	511,285
	III.1.	Actividades de difusión y promoción	112,000	0	0	112,000
A	III.2	Fomentar Alianzas	0	0	0	0
R	III.3	Desarrollo red emprendedores juveniles	44,000	0	0	44,000
A	III.4	Edición de un Manual de Operaciones	0	9,640	0	9,640
A	III.5	Administración Regional SALTA	1,250	107,445	0	108,695
A	III.6	Administración Regional MENDOZA	1,250	59,020	0	60,270
A	III.7	Administración Regional CORDOBA	2,500	59,020	0	61,520
A	III.8	Administración Regional AZUL	2,500	44,265	0	46,765
A	III.9	Administración Regional CORRIENTES	2,500	29,495	0	31,995
A	III.10	Administraciones Regionales - Viajes	0	20,400	0	20,400
A	III.11	Asesoramiento legal	0	0	16,000	16,000
R	III.12	COORDINACION REGIONAL DE AMERICA LATINA	42,450	120,000	0	162,450
	IV	ADMINISTRACION DEL PROYECTO	116,790	111,920	94,400	323,110
A	IV.1	Administración Nacional Fundación Impulsar	99,450	111,920	94,400	305,770
A	IV.2	Administración Nacional - Viajes	17,340	0	0	17,340
A	V	EVALUACIONES	40,000	0	0	40,000

Anexo II

A	VI	AUDITORIAS	20,000	0	20,000	40,000
A	VII	IMPREVISTOS	105,004	2,340	0	107,344
		TOTALES FUNDACION IMPULSAR	1,360,860	790,000	800,000	2,950,860
		TOTALES COORDINACION REGIONAL	139,140	120,000	0	259,140
		TOTAL GENERAL	1,500,000	910,000	800,000	3,210,000

JÓVENES EMPRESARIOS POR MÉXICO, A.C. - JEMAC - MÉXICO

CATEGORIAS	TOTALES			
	FOMIN	LOCAL Efectivo	LOCAL Especie	TOTAL
I. PROMOCION Y DESARROLLO DE MENTORES	22,900	24,800	504,315	552,015
<u>I.1. Realizar actividades de convocatoria</u>	3,000	9,000	0	12,000
Presentaciones y charlas para Mentores	0	9,000	0	9,000
Materiales de promoción.	3,000	0	0	3,000
<u>I.2. Capacitar y motivar a los Mentores</u>	19,900	15,800	504,315	540,015
Reuniones de capacitación	14,400	10,800	0	25,200
Producción de Guía para Mentores	5,500	0	0	5,500
Certificados de reconocimiento	0	5,000	0	5,000
Consultoría de Mentores	0	0	504,315	504,315
II. CAPACITACION Y APOYO FINANCIERO A MICROEMPREDIMIENTOS	562,000	156,600	0	718,600
<u>II.1 Realizar actividades de Convocatoria y Capacitación</u>	139,500	21,600	0	161,100
Presentaciones y charlas para Jóvenes	0	21,600	0	21,600
Diseño de currícula de capacitación para emprendedores	1,500	0	0	1,500
Dictado cursos de capacitación (contratado con terceros)	108,000	0	0	108,000
Materiales de promoción.	30,000	0	0	30,000
<u>II.2 Análisis de las iniciativas de los jóvenes</u>	405,000	135,000	0	540,000
Planes de negocios aprobados.	405,000	135,000	0	540,000
<u>II.3 Desarrollar e implementar el sistema de monitoreo y seguimiento</u>	17,500	0	0	17,500
Sistema de monitoreo y seguimiento	17,500	0	0	17,500
III. DESARROLLO DE RED Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS	85,500	277,900	28,000	391,400
Seminario Nacional "Evolución"	55,000	0	0	55,000
Estudio y publicación de casos	4,000	0	0	4,000

Anexo II

Participación en Consejo Asesor del Proyecto y otros eventos internaci's	4,000	4,000	0	8,000
Administración Regional Valle de México	3,500	120,400	0	123,900
Administración Regional Noreste	3,500	82,500	0	86,000
Administración Regional Occidente	3,500	55,000	0	58,500
Asesoramiento legal	0	4,000	28,000	32,000
IV. ADMINISTRACION DEL PROYECTO	190,300	143,600	43,200	377,100
Administración Nacional JEMAC	168,700	119,600	43,200	331,500
Viajes de supervisión, capacitación, intercambio y difusión	21,600	24,000	0	45,600
AUDITORIAS	10,000	0	12,000	22,000
EVALUACIONES	40,000	0	0	40,000
IMPREVISTOS	89,300	9,585	0	98,885
TOTAL GENERAL	1,000,000	612,485	587,515	2,200,000

FUNDACIÓN MARIO SANTO DOMINGO
FUNDACIÓN JÓVENES EMPRESARIOS DE COLOMBIA
(COLOMBIA)

CATEGORIAS	TOTAL			
	FOMIN	JECOL		Subtotal
		Efectivo	Especie	
Componente I - Promoción y Desarrollo de Mentores Empresariales	\$ 17,710	\$ -	\$ 316,202	333,912
- Actividades de Convocatoria	\$ 4,800	\$ -	0	4,800
- Actividades de Capacitación y Motivación	\$ 12,200	\$ -	\$ -	\$ 12,200
- Sistema de Monitoreo y Seguimiento	\$ -	\$ -	\$ 316,202	\$ 316,202
Componente II - Guía, Capacitación & Apoyo Financiero para los Jóvenes.	\$ 397,786	\$ 163,861	\$ -	\$ 561,648
- Actividades de Convocatoria y Difusión en los Medios	\$ 10,268	\$ 225	\$ -	\$ 10,493
- Iniciativas de Jóvenes	\$ 387,518	\$ 163,636	\$ -	\$ 551,155
Componente III - Desarrollo de red institucional sostenible / difusión de resultados	\$ 284,000	\$ 146,629	\$ -	\$ 430,629
- Realizar actividades de Promoción y Difusión	\$ 13,285	\$ -	\$ -	\$ 13,285
- Seminario Nacional (45 Personas x Seminario)	\$ 36,354	\$ -	\$ -	\$ 36,354
- Conferencia regional	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ -	\$ 24,000
- Participación en Ferias y Exposiciones	\$ 23,600	\$ -	\$ -	\$ 23,600
- Oficinas Locales	\$ 169,831	\$ 134,629	\$ -	\$ 304,460
- Viajes (Intercambio & participación Reuniones C.D.N)	\$ 8,930	\$ -	\$ -	\$ 8,930
- Capacitación del personal	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ 20,000
IV. Administración del Proyecto	\$ 108,316	\$ 67,749	\$ 40,144	\$ 216,210
- Dirección Ejecutiva / Dirección del Proyecto	\$ 87,616	\$ 67,749	\$ 7,566	\$ 162,931
- Viajes de supervisión, intercambio y difusión	\$ 20,700	\$ -	\$ -	\$ 20,700

Anexo II

- Administrador del Proyecto FMSD	\$ -	\$ -	\$ 32,579	\$ 32,579
V. Evaluaciones	\$ 40,000	\$ -	\$ -	\$ 40,000
VI. Auditorías	\$ 5,000	\$ -	\$ 20,000	\$ 25,000
VII.Imprevistos	\$ 47,187	\$ 15,414	\$ -	\$ 62,601
TOTALES COLOMBIA	\$ 900,000	\$ 393,653	\$ 376,347	\$ 1,670,000

CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS (BRASIL)

CATEGORIAS	FUMIN	INJ		TOTAL GERAL
	Financeira total	Financeira total	Econômica total	
Promoção, desenvolvimento e disponibilização dos mentores empresariais com base no conceito de responsabilidade social.	39,494	28,060	470,320	537,874
Informar, sensibilizar e recrutar mentores.	9,500	15,280	66,680	91,460
Capacitar e motivar mentores.	27,594	11,080	5,940	44,614
Disponibilizar mentores voluntários para apoiar jovens empreendedores.	0	0	396,000	396,000
Disponibilizar Youth Development Bond –Título do Jovem Empreendedor e captar recursos para operação.	2,400	1,700	1,700	5,800
Gerenciamento, capacitação e apoio financeiro às iniciativas dos jovens empreendedores realizados.	375,520	171,411	940	547,871
Realizar atividades de sensibilização e convocação para jovens empreendedores.	22,000	23,351	940	46,291
Realizar actividades de capacitação.	24,950	6,900	0	31,850
Analisar as iniciativas dos jovens empreendedores.	3,700	1,930	0	5,630
Conceder crédito para jovens empreendedores.	324,870	139,230	0	464,100
Desenvolvimento de uma rede sustentável mediante a difusão dos resultados.	181,095	233,730	42,300	457,125
Realizar atividades de difusão e promoção.	41,950	187,230	0	229,180
Fomentar alianças.	4,500	13,500	0	18,000
Desenvolver estratégia para fomentar a rede de empreendedores juvenis.	0	0	0	0
Adaptar e publicar Manual de Operações.	2,000	0	0	2,000
Instalar e operar Coordenações de Santa Catarina, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Ceará	132,645	33,000	42,300	207,945
Administração do Projeto em Florianópolis - SC.	158,450	84,200	9,600	252,250
Auditoria financeira	14,000	0	0	14,000
Avaliação do projeto	40,000	0	0	40,000
Imprevistos	91,441	9,439	0	100,880
Total	900,000	526,840	523,160	1,950,000

**Proyectos relacionados en Argentina, Brasil, Colombia y México
Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes**

RG-M1016

A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/MH-8618-CO 21 de enero de 2004	Promoción empresarialidad entre jóvenes colombianos Fundación Corona (FC) US\$1,050,000 Contribución FOMIN	24 de junio de 2004 54 meses	0% 48 meses	El convenio fue firmado el 24 de junio de 2004 y la agencia ejecutora está en el proceso de cumplir con las condiciones previas. Los supuestos siguen con alta probabilidad.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
1031/OC-AR 1 de agosto de 1997	Programa de apoyo a la productividad y empleabilidad de jóvenes Ministerio de Educación y Cultura US\$370 million IDB loan	4 de agosto de 1997 36 meses	98%	Este proyecto ha sido clasificado como satisfactorio. Esta clasificación está con base en la entrega oportuna de las becas a los estudiantes beneficiarios del programa durante mayo de 2004 al igual que la adquisición de libros. Además los Proyectos de Retención Institucional (PRI) continúan ejecutándose de modo satisfactorio. Nuevos PRIs empezarán a principios del 2004.

1052/OC-BR 5 de noviembre de 1997	Reforma del Sector Educación Profesional Ministerio de Educación US\$250 millones Préstamo BID	24 de noviembre de 1997 72 meses	36%	El proyecto tiene una clasificación de insatisfactoria en cuanto al logro de resultados. El cumplimiento de las metas del Componente 1 está parcialmente alcanzado. En particular, las actividades de implantación del sistema de información, monitoreo del Programa y de capacitación de recursos humanos, entre otros, están con considerables atrasos. El ritmo de ejecución del Componente 2 también es considerado insatisfactorio, debido a (i) a falta de apropiamiento de los proyectos por parte dos co-ejecutores (los estados y escuelas federales), (ii) las dificultades con los procesos de licitación y (iii) constantes cambios en la gestión central del Programa.
ATN/CK-8495-CO 7 de noviembre de 2003	Desarrollo de Empresarios Jóvenes Fundación Junior Achievement Colombia US\$200,000 Contribución Korean Fund	6 de febrero de 2004 30 meses	10%	El proyecto fue aprobado por el Banco el 7 de noviembre del 2003. Por demoras del Departamento Legal, se firmó el Convenio el 6 de febrero del 2004. El OE cumplió las condiciones previas y el proyecto fue declarado elegible para desembolsos el 27 de mayo del 2004. Están iniciando las actividades planteadas en el Plan de Actividades para el primer año. Se espera recibir el Plan detallado para el segundo semestre con el informe semestral, el 31 de julio del 2004.
1280/OC-CO 22 de noviembre de 2000	Programa Red de Apoyo Social Departamento Administrativo de la Presidencia de la República	19 de junio de 2001 36 meses	57%	El programa se ejecuta satisfactoriamente en dos de sus tres componentes. Si bien el componente “Programa de Capacitación Laboral de Jóvenes” tiene una clasificación de satisfactoria, no está alcanzando las metas previstas al mismo ritmo de los otros dos componentes. Empleo en Acción está trabajando en la finalización de proyectos de vigencias anteriores, queda un saldo sin comprometer de casi el 50% que lo está destinando para hacer un piloto de una nueva

				modalidad de generación de empleo (Subsidio al Empleo a través de la oferta) y para Familias en Acción. Diez de doce supuestos tienen altas probabilidades de materializarse.
--	--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

C. Proyectos FOMIN relacionados al mismo sector o beneficiarios.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma y período de desembolsos en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/MH-7513-RG 18 de julio de 2001	Programa para la juventud: capacitación en tecnologías de la información International Youth Foundation (IYF) US\$10,000,000 Contribución FOMIN	1 de agosto de 2001 52 meses	33%	Los montos de contrapartida asegurados por parte de IYF (dentro el primer año de ejecución) parecen indicar que la ejecución del proyecto podrá realizarse dentro el cronograma actual. La calidad y el número de propuestas de proyectos que el IYF ha recibido parecen ser prometedoras. Además no falta el reconocimiento en la región de la importancia de conocimientos de ICT y la demanda en la región latinoamericana y el caribe. Por lo tanto, los supuestos siguen siendo validos.
ATN/ME-7514-AR 18 de julio de 2001	Programa de consolidación de microemprendimientos en mercados no tradicionales LEATID - Centro Latinoamericano de Capacitación e Investigación para la Conducción Institucional Judía US\$830,000 Contribución FOMIN	17 de diciembre de 2001 42 meses	28%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria con respecto a su ejecución. El organismo ejecutor demoró seis meses en el cumplimiento de las condiciones previas al primer desembolso. A partir de ese momento viene cumpliendo con los demás plazos previstos en el programa. Se entiende que esta demora inicial no afectará el logro de los objetivos del proyecto.
ATN/ME-7925-AR 26 de junio de 2002	Programa de desarrollo local y competitividad de pequeñas empresas	18 de septiembre de 2002	13%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria con respecto a su ejecución. La marcha del programa hasta el momento, de acuerdo a lo

	FUNDES Argentina, Fundación Potenciar, Fundación Patagonia US\$1,860,000 Contribución FOMIN	42 meses		detallado en el punto "Estado Actual y Perspectivas", indica que se viene dando cumplimiento a los indicadores de desempeño. Asimismo, no ha habido modificaciones importantes en los supuestos que pudieran afectar negativamente al logro de los objetivos del proyecto.
ATN/MH-6211-BR 30 de octubre de 1998	Programa de capacitación solidaria: entrenamiento de habilidades para jóvenes en áreas urbanas Associação de Apoio ao Programa Comunidade Solidaria (AAPCS) US\$5,150,000 Contribución FOMIN	17 de noviembre de 1998 36 meses	100% Completado	La evaluación del proyecto resaltó que el proyecto tuvo un impacto positivo con resultados que demostraron que el 28.5% de los participantes consiguieron empleo en comparación con una tasa de empleo de 26.6 del grupo control.
ATN/ME-7466-BR 27 de junio de 2001	Programa de tecnología de la información: Rio Informático Viva Rio, Comité para Democratização de Informática (CDI), y Rio Online US\$860,000 Contribución FOMIN	2 de agosto de 2001 42 meses	71%	El proyecto tiene una clasificación satisfactoria en cuanto a la ejecución del mismo. Los desembolsos y las actividades están siguiendo el cronograma propuesto.