

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

MÉXICO

**MODELO DE FORMACIÓN PARA UNA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD PARA
JÓVENES**

(ME-M1109)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC), Guillermo Aguilar (MIF/CME), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Mariel Sabra (MIF/CAR), Michael Hofmann (MIF/ABS) y Enrique Ignacio Barragán Crespo (LEG/NSG).

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	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	7
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO	15
V.	AGENCIA EJECUTORA	15
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	17
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	17
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS.....	17
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

RESUMEN DE PROYECTO

MODELO DE FORMACIÓN PARA UNA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD PARA JÓVENES (ME-M1109)

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

Este programa tiene como objetivo facilitar en los jóvenes las habilidades para la vida, la educación financiera, la cultura del ahorro y el emprendimiento, con base en el Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco (FrEE, por sus siglas en inglés), para lograr la consolidación de proyectos productivos y emprendimientos. Este proyecto se implementará en México, en los Estados de Hidalgo, Jalisco, y Estado de México y será ejecutado por el Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C. (IMIFAP, A.C. más conocido como “Yo Quiero Yo Puedo” (YQYP)).

En México, los jóvenes (entre 15 y 29 años) representan el 18,2% de la población total nacional. Este bono demográfico constituye una oportunidad para estimular la inversión en capital humano, alimentación, salud, educación y capacitación laboral. Existe un desaprovechamiento de ese bono al tener una población joven importante en situación de pobreza y desempleo. Jóvenes que quieren emprender no cuentan con suficientes capacidades de empoderamiento intrínseco, agencia personal, espíritu emprendedor y liderazgo debido a que la oferta de servicios empresariales se concentra únicamente en el desarrollo de habilidades técnicas básicas.

Para atender esta problemática este proyecto contempla cinco etapas en las que se establecen metas específicas enfocadas, en el corto plazo, en contar con las herramientas personales que les permitan a las personas hacerse cargo de su vida y, en el mediano y largo plazo, a consolidar las actividades productivas para ser económicamente autosuficientes. El proyecto capacitará a 2.000 jóvenes en habilidades técnicas empresariales y habilidades para la vida de los cuales 600 recibirán asesoría en gestión empresarial. A través del proyecto se espera (i) crear y/o fortalecer 1.500 negocios encabezados por jóvenes; (ii) generar 840 empleos nuevos; y (iii) que el 80% de los jóvenes emprendedores incrementen sus ventas en un 8% anualmente.

La implementación del proyecto está anclada en procesos formativos, ejecutados mediante talleres lúdicos vivenciales y acompañamiento (asesoría) a los jóvenes y a cubrir de manera integral las necesidades específicas de emprendimiento. Por la parte técnica se cubren los tres aspectos más relevantes: educación financiera, habilidades técnicas empresariales y talleres técnicos especializados de acuerdo a las necesidades del negocio. Con respecto a desarrollo humano se cubren dos aspectos relevantes: habilidades para la vida y el desarrollo del espíritu emprendedor.

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	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
YBI	Youth Business International
YEP	Youth Entrepreneurship Program (<i>Programa de Empresariado Juvenil</i>)
YQYP	Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C. (Yo Quiero, Yo Puedo)

RESUMEN EJECUTIVO

**MODELO DE FORMACIÓN PARA UNA CULTURA DEL
EMPENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD PARA JÓVENES**

(ME-M1109)

País y ubicación geográfica	México, específicamente en los Estados de Hidalgo, Jalisco, y México		
Organismo ejecutor	Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C. (IMIFAP), más conocido como: Yo Quiero Yo Puedo (YQYP)		
Área de acceso	Acceso a mercados y capacidades		
Agenda	Jóvenes, empleo y emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/operaciones del Banco	Firestone Trust, Microsoft, CEMEX, Pepsico, Gobierno del Municipio de Guadalajara, y Banamex.		
Beneficiarios directos	<ul style="list-style-type: none"> - 2.000 jóvenes capacitados de 15 a 30 años de bajos recursos con limitadas habilidades para iniciar y/o consolidar sus negocios. - 1.500 negocios creados y/o fortalecidos encabezados por jóvenes. - 600 jóvenes con asesoría en gestión empresarial. 		
Beneficiarios indirectos	<ul style="list-style-type: none"> - 8.000 familiares de los jóvenes emprendedores que se beneficiarán del proyecto (4 miembros de cada familia). - 840 personas que obtienen un empleo en los negocios formados o fortalecidos (1.4 empleos por negocio sostenible, incluyendo el emprendedor) 		
Financiamiento	Cooperación técnica:	US \$1.000.000	
	Total contribución FOMIN:	US \$1.000.000	32%
	Contraparte:	US \$2.087.234	68%
	Presupuesto total del proyecto:	US \$3.087.234	100%
Período de ejecución y desembolso	36 meses de ejecución y 42 de desembolso		
Condiciones contractuales especiales	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la contratación del Director del Proyecto y (ii) la firma de acuerdos con los socios respectivos.		
Revisión de medio ambiente e impacto social	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo con los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). El proyecto se ha catalogado como categoría "C", dado que sus impactos y riesgos son limitados.		
Unidad con responsabilidad de desembolsar	FOMIN/CME		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 1.1. Este Proyecto es el octavo del Programa de Empresariado Juvenil ([RG-M1240](#)) (YEP, por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). Este programa tiene por objeto mejorar las competencias emprendedoras de jóvenes de bajos ingresos, a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo así las bases para un ecosistema empresarial de iniciativa joven más fuerte en algunos países de la región, incluyendo México. Los proyectos aprobados para el YEP anteriormente incluyen metodologías integrales de apoyo financiero y no financiero con diversos enfoques: (1) Perú busca escalar a través de otras instituciones públicas y privadas; (2) Chile realiza formación en línea y alberga una incubadora; (3) Paraguay otorga crédito juvenil y desarrolla microfranquicias; (4) Caribe con Barbados, Jamaica y Trinidad Tobago con enfoques diversos de acuerdo al tipo de beneficiario (rural y urbano) y servicios de apoyo empresarial; y (5) Brasil a través de una plataforma para formación y servicios, redes y eventos de apoyo, en alianza con universidades; (6) Bolivia con un enfoque en la generación de emprendimientos en el sector de hospitalidad específicamente; y (7) Argentina que busca generar evidencia sobre la efectividad de la mentoría.
- 1.2. Este proyecto cumple con los criterios de selección del programa regional YEP, en tanto: (i) suministra una oferta de apoyo integrado (financiero y no financiero, que incluirá formación en habilidades para la vida, capacitación empresarial, mentoría y consultoría); (ii) tiene alcance nacional; (iii) presentará oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la agenda de aprendizaje del programa regional, según resulte pertinente; y (iv) cuenta con financiamiento de contrapartida. El Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población, A.C. más conocido como Yo Quiero Yo Puedo (YQYP) será la agencia ejecutora del presente proyecto. YQYP cumple con los criterios que aseguran la calidad de su gestión y por esto es miembro de la red de socios de YBI. El objetivo del proyecto es mejorar las oportunidades económicas de jóvenes de bajos recursos mediante la generación de emprendimientos que les permitirá incrementar sus niveles de ingresos.
- 1.3. **Situación de los jóvenes en México.** Los jóvenes forman un segmento importante de la población ya que aquellos jóvenes entre 15 a 29 años representan casi el 25% de la población. Se estima que durante los próximos 20 años alrededor de la mitad de la población se encontrará en edad de trabajar.¹
- 1.4. Sin embargo, México no ha podido aprovechar de este bono demográfico ya que menos de la mitad (46,6%) clasifica como económicamente activo. De los 10 millones de jóvenes económicamente activos, 9.1 millones están ya insertos en alguna ocupación mientras que 923.000 realizan acciones concretas de búsqueda de empleo, en otras palabras, 9.2% de la población joven se encuentra abiertamente desocupada.² Cabe señalar que la tasa de desocupación de los jóvenes es casi el doble (7,4%) que la tasa estimada a nivel nacional para la población de 15 y más años (4,2%).³

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI). (Agosto 2015). "Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud: datos nacionales."

² INEGI. (2013). "Panorama de la población joven en México desde la perspectiva de su condición de actividad 2013."

³ INEGI. (Agosto 2015). "Estadísticas a propósito del día internacional de la juventud: datos nacionales."

- 1.5. De acuerdo al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), para 2014 se estimó que 55,3 millones de personas en México (el 46,2% de la población) se encuentra en situación de pobreza de los cuales 36,6% (43,9 millones) corresponde a pobreza moderada y el 9,5% (11,4 millones) corresponde a pobreza extrema.⁴ En cuanto a los jóvenes de 12 a 29 años, casi la mitad (47,1%) se encuentra en situación de pobreza (17,5 millones). La Encuesta Nacional de Juventud 2010 revela que 7,8 millones, es decir dos de cada 10 jóvenes de 12 a 29 años, no estudian ni trabajan.
- 1.6. Los bajos niveles de autoconfianza conllevan al desarrollo de conductas de riesgo y delictivas. Las mismas que asociadas a la dificultad en la inserción en el mercado productivo hacen que los jóvenes con emprendimientos manejen bajos niveles de innovación y sean liderados por equipos poco preparados, generando la insostenibilidad de sus negocios. El 80% fracasa en el largo plazo por no contar con un producto acorde al mercado y solo el 35% de las empresas cuentan con las herramientas necesarias para la innovación.¹
- 1.7. De acuerdo con el 'Diagnóstico de la situación de los jóvenes en México' realizado por el Instituto Mexicano de la Juventud, los jóvenes en México se enfrentan principalmente a tres problemas: (1) la desvinculación con el entorno que los rodea, es decir, la baja conformación de grupos u organizaciones con un interés común, sin espacio para participar en los entornos de toma de decisión relevantes; (2) la deficiente formación y desarrollo de habilidades que permitan el desarrollo personal, incluyendo habilidades para la vida; y (3) la escasa educación sexual y reproductiva que conduce a una mayor incidencia de embarazos en adolescentes. La manifestación del problema siendo la dificultad para la inserción en el mercado laboral de los jóvenes, principalmente formal aunque también informal y el bajo desarrollo de jóvenes emprendedores. Esto impacta de manera directa con: alta incidencia de pobreza entre la población joven; desaprovechamiento del bono demográfico que actualmente goza el país; y elevada victimización de los jóvenes.⁵
- 1.8. **Ecosistema del Emprendimiento.** Según el GEM México 2014, el porcentaje de jóvenes de 18 a 24 años involucrados en una actividad emprendedora había estado subiendo desde 2011, de forma que en 2013 había llegado a casi 15% de la población en este grupo de edad. Sin embargo, en 2014, la tasa de actividad emprendedora (TEA por sus siglas en inglés) bajó a 12,6%, siendo el único grupo de edad para el cual la tasa disminuyó en este periodo de tiempo. Esto puede relacionarse con las actitudes y percepciones de los jóvenes mexicanos donde un tercio cita el miedo al fracaso como obstáculo para emprender (el porcentaje más alto de todos los grupos de edad) y más de la mitad (51%) piensa que no cuenta con las capacidades necesarias para emprender.
- 1.9. Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen la columna vertebral de la economía en México por su alto impacto en la generación de empleos, la producción nacional y el comercio internacional. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática (INEGI) en México existen 4.015.000 empresas de las cuales el

⁴ CONEVAL. (Julio 2015). "CONEVAL informa los resultados de la medición de pobreza 2014."

⁵ Consejo Nacional de Población e Instituto Mexicano de la Juventud. (2010). "La situación actual de los jóvenes en México." Serie de Documentos Técnicos.

99,8% son PyMES y generan el 52% del PIB nacional y el 72% del empleo en el país. El desarrollo de PyMES resulta indispensable para el crecimiento de México.^{6,7,8}

- 1.10. Sin embargo, según el Índice Global de Emprendedores (GEI, por sus siglas en inglés), México retrocedió nueve lugares en el ranking de países evaluados, ya que obtuvo puntajes muy bajos en indicadores como habilidades y aspiraciones de los emprendedores. Tomando en cuenta los catorce pilares identificados por el índice se considera importante mejorar: la definición de procesos de innovación, la actitud hacia el fracaso y las capacidades empresariales.⁹
- 1.11. Existe un gran ecosistema emprendedor desarrollado en México, sin embargo, por un lado los jóvenes están excluidos de ciertos servicios que se ofrecen en el ecosistema, y por otro lado resultan excluidos jóvenes de bajos recursos, que por esa misma característica, no pueden o se les dificulta cumplir con los requisitos solicitados.

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

- 1.12. Este Proyecto busca responder a la escasa e inadecuada oferta de servicios integrales para el emprendimiento juvenil en México. Jóvenes que quieren emprender no cuentan con suficientes capacidades de empoderamiento intrínseco¹⁰, agencia personal¹¹, espíritu emprendedor y liderazgo debido a que la oferta de servicios empresariales se concentra únicamente en el desarrollo de habilidades técnicas básicas. Tampoco cuentan con el debido acompañamiento durante la trayectoria de la generación y desarrollo de sus negocios, lo cual brinda mayores posibilidades de éxito. Las principales causas del problema se describen a continuación:
- 1.13. Baja oferta de programas de apoyo emprendedor. Los jóvenes con interés de emprender desconocen los programas existentes o tienen dificultad práctica para acceder a ellos. Además, los programas de emprendimiento tradicionales carecen en general de mecanismos robustos de selección para identificar los perfiles más adecuados. En México se cuenta con el Sistema Nacional de Emprendimiento que forma parte de la Secretaría de Economía y ligado al Instituto Nacional al Emprendedor (INADEM). Los programas de emprendimiento se enfocan principalmente en emprendimientos dinámicos y de alto crecimiento. Pocos de estos programas son dirigidos específicamente a jóvenes y ninguno enfoca específicamente en jóvenes que provienen de zonas vulnerables. Por lo tanto, es muy difícil que los jóvenes vulnerables logren acceder a los programas generales de gobierno.
- 1.14. De acuerdo a un reporte de 2015 del Observatorio Nacional del Emprendedor,¹² la mayoría de las intervenciones en temas de emprendimiento están enfocadas a empresas en etapas de crecimiento y consolidación, siendo las empresas nuevas o las ideas de negocio, las que menos apoyo e intervenciones concentran. Un tercio de los programas de apoyo no especifica entre sus lineamientos la etapa de emprendimiento en la que se enfocan. Adicionalmente, menos de un tercio de los apoyos que se otorgan benefician directamente a jóvenes de escasos recursos, y de acuerdo al Observatorio,

⁶ INEGI (2015).

⁷ Fernández Zurita, R.G. y Barber Kuri, CM. "Las Pymes en México." [Pepe y Toño](#).

⁸ Observatorio de la Economía Latinoamericana. (2014). "Las PYMES en México: Desarrollo y competitividad."

⁹ Índice Global de Emprendedores (2015).

¹⁰ Convertirse en agentes de cambio en la familia y la comunidad.

¹¹ Decisiones y acciones bajo el control personal.

¹² [Observatorio Nacional del Emprendedor](#). (2015). "Análisis transversal del gasto en políticas de apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas."

esto demuestra que impulsar dicho sector de la población mediante el emprendimiento o autoempleo no es una prioridad actual. La mayoría de las intervenciones apoyan el acceso a crédito o financiamiento, y con menos apoyo el desarrollo del capital humano de emprendedores potenciales (i.e. formación). En último lugar está con pocas intervenciones, el apoyo a investigación y desarrollo, acceso a mercados, o políticas públicas que mejoren el entorno regulatorio, el cual se reduce aún más para los nuevos emprendimientos.

- 1.15. Deficiente formación en habilidades para la vida. La deficiente formación y desarrollo de habilidades personales ha generado un bajo impacto en la creación de empresas. Estas al estar directamente relacionadas con la autoconfianza y el liderazgo, claves en cualquier emprendedor exitoso, se complementa con los problemas anteriormente mencionados. En los programas de emprendimiento no se plantea el desarrollo de habilidades humanas y para la vida, la mayoría tienen componentes de formación que en la generalidad de los casos no rebasa el 30% del monto asignado, y la mayoría debe ser destinado a capacitación técnica especializada o de alta especialización. Los montos generalmente se destinan a otros rubros de certificación, especialización, comercialización, infraestructura, equipamiento, tecnologías de información, etc.¹³
- 1.16. Dificultad de acceso a crédito para jóvenes. Los jóvenes que buscan y se animan a emprender no siempre logran obtener capital semilla o financiamiento. Las instituciones financieras los perciben como clientes de alto riesgo y no es común encontrar productos financieros específicos para empresas de reciente creación. Según la Encuesta Nacional de Valores en Juventud 2012, se estima que 16,4% del total de jóvenes mexicanos alguna vez intentó poner un negocio. De los jóvenes con un negocio que no les funcionó, el 26,1% le atribuyen las causas a la falta de dinero.¹⁴

C. Beneficiarios del proyecto

- 1.17. Los beneficiarios directos del proyecto serán 1.500 jóvenes de 15 a 30 años de bajos recursos (jóvenes con ingresos en el núcleo familiar menores a \$625 dólares mensuales) de los Estados de México, Hidalgo y Jalisco que lograrán crear o fortalecer su propio negocio, aumentando así sus ingresos y por ende el nivel de vida propio y de su familia, 2.000 jóvenes formados en temas de habilidades para la vida, educación financiera y emprendimiento, y 600 jóvenes que recibirán asesoría en gestión empresarial especializado. Los jóvenes serán de bajos recursos con educación media superior y/o secundaria en curso o terminada, puede estar cursando estudios universitarios o técnicos, y deben ser proveniente de polígonos prioritarios del gobierno federal, estatal y/o municipal.
- 1.18. Los beneficiarios indirectos de este proyecto incluirán 8.000 familiares directos de los jóvenes capacitados (cuatro por familia) y 840 personas que serán empleadas por los negocios generados (se estima 1.4 empleos por negocio sostenible, incluyendo el emprendedor).

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

- 1.19. El Proyecto ayudará a cumplir con el mandato del FOMIN de probar nuevos modelos para atraer al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico, centrándose en empresas emergentes que tienen la capacidad de crecer y crear

¹³ Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). (2016). [Convocatorias Tutoriales](#)

¹⁴ Encuesta Nacional de Valores en Juventud (IMJUVE). (2012).

oportunidades económicas, dado que permitirá apoyar a jóvenes emprendedores de bajos ingresos, con el fin de fortalecer sus negocios y generar empleo, y del mismo modo, generará un ecosistema de emprendimiento juvenil en los Estados beneficiarios. Asimismo, el Proyecto se alinea con el eje de productividad de la Estrategia de País de México, 2013-2018 ([GN-2749](#)) que contempla intervenciones en áreas prioritarias como el mercado laboral y competitividad empresarial.

- 1.20. Vinculo a la Agenda. El proyecto va en línea con la estrategia del FOMIN en lo que se refiere a: (i) Innovación del área de emprendimiento de la Agenda ya que ayudará a refinar los modelos de iniciativa empresarial juvenil existentes, no solamente los basados en experiencias anteriores con YBI, sino también otros, como la metodología Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco (FrEE, por sus siglas en inglés) que se enfoca en las habilidades socioemocionales de este perfil de beneficiario, y; (ii) Resultados, evaluación y disseminación del conocimiento ya que el equipo de evaluación de YQYP desarrollará una evaluación cuantitativa rigurosa que medirá el impacto económico del proyecto en los ingresos de los beneficiarios.
- 1.21. El Proyecto forma parte del programa regional YEP (RG-M1240) concebido por Youth Business International (YBI) en conjunto con el FOMIN. Las experiencias y las lecciones aprendidas por YBI en 43 países aliados de la red se transmitirán de forma adecuada con miras a que sean integradas en cada país. Adicionalmente, a través del Centro de Aprendizaje Regional para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá-Colombia y parte del programa regional esencial) formará alianzas y promoverá el intercambio de conocimiento.
- 1.22. Brechas de conocimiento. Este proyecto contribuirá a reducir la brechas de conocimiento de la Agenda referida a “¿qué metodologías de apoyo a emprendedores jóvenes vulnerables son los más efectivos en materia de creación de empleo, rentabilidad y/o sostenibilidad?”. Específicamente, se abordarán las siguientes preguntas:
 - i. ¿Cuál es el impacto de los modelos de capacitación que incluyen formación en habilidades socioemocionales a emprendedores?
 - ii. ¿Cuáles son las formas más eficaces e innovadoras de seleccionar a jóvenes emprendedores a quienes apoyar?
 - iii. ¿Cuáles son las mejores prácticas para transferir y escalar modelos al sector privado y público y cuáles son los factores claves para lograr alianzas sostenibles?
- 1.23. Colaboración con el Grupo BID y otros socios. Este proyecto establecerá oportunidades para el FOMIN y el Grupo BID con sus vínculos a varios socios estratégicos: (i) Las municipalidades como gobiernos locales, las cuales están a cargo del desarrollo económico local, y por lo tanto cumplen un rol determinante en la generación de condiciones de mayor igualdad e inclusión social, contribuirán con su apoyo en convocatoria y difusión del programa, poniendo a disposición espacios de capacitación; (ii) Otros actores públicos y privados, tales como el Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial, Aspen Institute, Microsoft, Banamex, Skala Ventures, CEMEX, y el Instituto Nacional del Emprendedor, también han expresado su interés en colaborar con el proyecto a lo largo de las cinco etapas.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1. El impacto esperado es el incremento en el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de bajos recursos en tres estados de México. El resultado esperado es la generación de un modelo de formación y atención a emprendedores basado en habilidades para la vida, educación financiera, cultura del ahorro, y gestión empresarial, con base al Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco.

B. Descripción del modelo de intervención

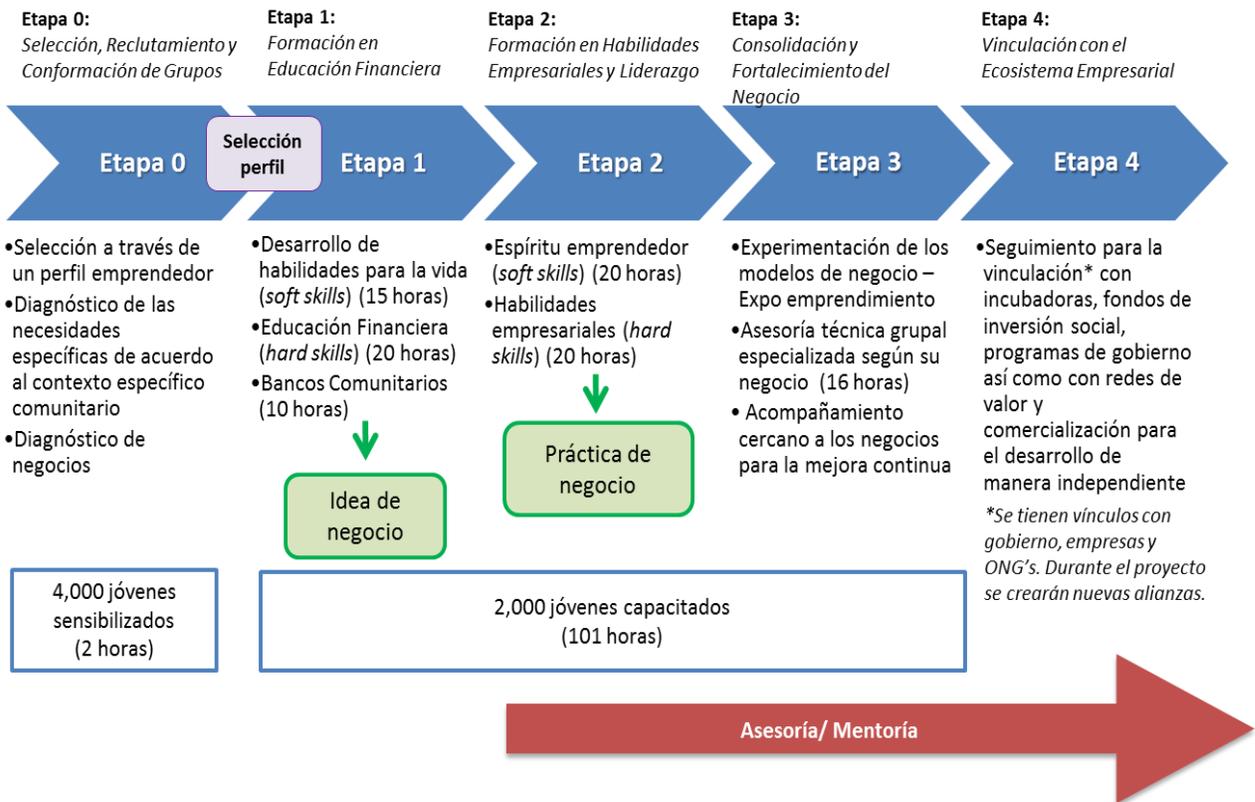
- 2.2. La implementación del proyecto está anclada a procesos de creación de capacidades, a través de habilidades para la vida. Para desarrollo humano se cubren dos aspectos relevantes: habilidades para la vida y el desarrollo del espíritu emprendedor. Adicionalmente para las habilidades técnicas se cubren los tres aspectos más relevantes: educación financiera, habilidades técnicas empresariales y talleres técnicos especializados de acuerdo a las necesidades del negocio.
- 2.3. Se utilizará el modelo llamado Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco (FrEE)¹⁵, que facilita un proceso de cambio de conductas que se mantiene en el largo plazo. Los participantes se sienten empoderados, expresan opiniones, piensan analíticamente, toman decisiones informadas y las comunican asertivamente una vez que han participado en los talleres de formación y han tenido una serie de acompañamientos.
- 2.4. Al adquirir estas habilidades, el individuo logra comprobar que los cambios de conducta son posibles y que sus acciones, decisiones y su vida están bajo su control (agencia personal). Este sentimiento de control también lleva a que el individuo pueda ser un agente de cambio dentro de su familia y en su comunidad (empoderamiento intrínseco). Los programas de YQYP promueven el desarrollo de hábitos saludables tanto en el individuo como en sus familias.
- 2.5. Este proyecto fortalece las herramientas en los jóvenes para vencer barreras del diario vivir y experimentar con nuevas formas de relacionarse y nuevas actividades que pueden desempeñar. La Agencia Personal se traduce en acciones promovidas por las propias personas y que tienen impacto real en sus vidas. El empoderamiento intrínseco se logra cuando estas acciones motivadas internamente no sólo tienen impacto en la vida de las personas, sino que llegan a impactar en el contexto, promoviendo que el cambio sea social y real en el entorno.
- 2.6. Los talleres de formación consisten en la ejecución de técnicas didácticas participativas y vivenciales. Las primeras consisten en que las personas compartan sus conocimientos respecto de la temática que se esté trabajando en turno, generando así intercambios de opinión, debates y reflexiones por parte de los participantes de manera activa. Las técnicas vivenciales tienen como objetivo el que las personas: utilicen su creatividad; exploren formas de realizar acciones y resolver situaciones de manera que les beneficien sin pasar por encima de los demás. A través del uso de la metodología participativa y del conocimiento previo y la experiencia que las personas tengan, se facilita que inicien su proceso de desarrollo de agencia personal y que logren cambios

¹⁵ Pick, S. y Sirkin, J. (2010). "Breaking the Poverty Cycle: The Human Basis for Sustainable Development." Oxford University Press.

de conducta saludables de acuerdo con sus propias necesidades, teniendo como recurso preguntas que inviten a la introspección, en un espacio de reflexión durante la sesión de trabajo.^{16,17}

- 2.7. Ésta forma de trabajo tiene como resultado el que haya un impacto real y positivo en el desarrollo de las habilidades para la vida, reducción de barreras psicosociales, adquisición de conocimientos y en el cambio a conductas por parte de las personas, y en consecuencia a largo plazo y de manera sostenible.
- 2.8. La intervención de apoyo para la gestión empresarial a los jóvenes se ha dividido en 5 etapas (ver modelo a continuación):

Modelo del Proyecto YEP-México



- 2.9. **Etapa 0: Selección, Reclutamiento y Conformación de Grupos.** Esta etapa representa uno de los principales diferenciadores de YQYP, representando una mayor eficiencia al seleccionar y descubrir a los participantes con mayores probabilidades de éxito con los que se apalanque su crecimiento emprendedor a través de su desarrollo humano. Parte del proceso de búsqueda y selección se enfoca en la localización o creación de grupos de interés de jóvenes, como actividades deportivas, artísticas, culturales, escolares, entre otras. Se considerarán las características sociodemográficas, nivel de desarrollo económico, espíritu emprendedor y las habilidades para la vida y se adaptarán los materiales, la formación y la asesoría a lo que realmente necesitan los jóvenes para que sus negocios sean exitosos.

¹⁶ Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco. Breaking the Poverty Cycle: The Human Basis for Sustainable. Pick y Sirkin (2010)

¹⁷ Teoría del constructivismo social de Lev Vygotsky en comparación con la teoría de Jean Piaget. Payer, M. (2000)

- 2.10. **Etapa 1: Formación en Educación Financiera.** En la primera etapa, el objetivo de formación está en torno a: (i) desarrollo de habilidades para la vida; (ii) educación financiera; y (iii) hábito del ahorro, que les permita alcanzar metas específicas en su vida; y posteriormente crear o mejorar su negocio. Se hace a través de 45 horas de formación y el acompañamiento por parte de asesores de negocio, dirigido al desarrollo de la cultura del ahorro y la formación de ideas de negocio. El taller de habilidades para la vida (“soft skills”) se imparte en 15 horas que les permite generar libertades individuales así como ejercer su agencia personal a través de un plan de vida que les permita tener una idea de emprendimiento clara y usar las herramientas para llegar a ello. El taller de educación financiera lo imparte Banamex en 20 horas como el primer taller de habilidades empresariales (“hard skills”), en el que se desarrolla la formación en la eficiencia individual así como aprovechar mejor los recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) para lograr las metas. Por último en esta etapa se dan los bancos comunitarios (taller de 10 horas) los cuales son grupos organizados de ahorro donde existe la posibilidad de otorgarse préstamos a intereses más bajos lo que los apoya a través del ahorro y el préstamo a iniciar sus negocios. Cabe destacar que la tasa de cumplimiento de retorno de los préstamos es del 98% para esta estrategia.
- 2.11. **Etapa 2: Formación en Habilidades Empresariales y Liderazgo.** Con formación de 40 horas, en la segunda etapa el objetivo de formación está dirigido al desarrollo del (i) espíritu emprendedor y (ii) habilidades empresariales. Para espíritu emprendedor, en un taller de 20 horas se forman las habilidades para la vida necesarias para formar equipos que permitan alcanzar metas conjuntas. Entre menos integrantes tenga un emprendimiento más probabilidades tiene de fracasar; estas habilidades giran en torno al liderazgo y el trabajo en equipo. Las habilidades técnicas empresariales se dan en un taller de 20 horas en el que con el desarrollo del modelo del negocio, a través del modelo Canvas¹⁸, se promueve la generación de propuestas de valor que puedan ser validadas lo antes posible y al menor costo, generando una cultura de la experimentación basada en evidencia y la mejora continua con aprendizaje validado.
- 2.12. **Etapa 3: Consolidación y Fortalecimiento del Negocio.** En la tercera etapa como parte del proceso de mejora continua, la formación (16 horas) está dirigida al desarrollo de habilidades técnicas para los negocios para el mejoramiento continuo e innovación, se les da seguimiento y asesoría para la mejora del negocio y el cómo buscar y acceder a mayor financiamiento y nuevas oportunidades de mercado, a través de la asesoría técnica grupal especializada. Los modelos de negocios son experimentados en la realidad para la comprobación o refutación de las hipótesis para la aplicación de optimaciones específicas en una Expo Emprendedores.
- 2.13. **Etapa 4: Vinculación con el Ecosistema Empresarial.** Finalmente, a través de la asesoría y seguimiento se vinculan las actividades productivas con incubadoras, fondos de inversión social, programas de gobierno así como con cadenas o redes de valor y comercialización para que las actividades productivas puedan desarrollar su madurez de manera independiente. Algunas posibilidades de acceso a la vinculación incluyen: (i) Microsoft con sus programas de desarrollo y programación así como acceso a su incubadora tecnológica; (ii) el Instituto Hidalguense de Competitividad Empresarial con financiamiento, laboratorios y asesoría, entre otros; (iii) Skala Ventures con incubación;

¹⁸ Canvas usa un formato que visualiza el modelo de negocio según nueve campos en sólo una página, resultando un documento que ofrece directamente una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diferentes elementos: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos, actividades clave, alianzas, estructura de costos.

(iv) Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey con acceso a su incubadora social; (v) Pepsico con acceso a su programa de micro-franquicias Tosticentros; (vi) CEMEX con acceso a sus programas de desarrollo de proveedores locales y comunitarios; y (vii) la iniciativa Posible con acceso a sus programas de formación en línea e incubación. Además se explorará alianzas adicionales con: (i) Grupo Paisano para financiamiento en capital y capacitación para emprendimientos del sector primario; (ii) el Instituto Nacional del Emprendedor para posterior acceso a sus programas; y (iii) Oikocredit para el fortalecimiento de los bancos comunitarios de los jóvenes y acceso a financiamiento tanto en capital como préstamos.

C. Componentes

- 2.14. Para alcanzar los objetivos trazados, el Proyecto se estructura en tres componentes: (i) Fortalecimiento de Capacidades Institucionales; (ii) Oferta de Servicios Empresariales Integrales para Jóvenes Emprendedores; y (iii) Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica:

Componente 1. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales. (FOMIN: US\$43.500; Contraparte: US\$163.356)

- 2.15. El objetivo de este componente es fortalecer el programa de productividad de YQYP y además generar alianzas intersectoriales que permitan crear espacios propicios para insertar a la población joven en el ámbito productivo, en un marco de igualdad de oportunidades. Asimismo, se busca fortalecer el tejido social y la identidad comunitaria a partir de la participación en actividades económicas locales. A pesar de contar con 30 años de trayectoria implementando proyectos de desarrollo humano, social y económico, YQYP tiene poca experiencia trabajando en el tema de emprendimiento con jóvenes. Su trabajo en el ámbito de emprendimiento ha sido mayoritariamente con mujeres de diversa edad. Por lo tanto, YQYP requiere fortalecimiento en la selección de jóvenes que tengan potencial para emprender. La organización enriquecerá su modelo a través de los instrumentos y la experiencia de los otros proyectos YEP que trabajan con emprendimiento juvenil.
- 2.16. Las actividades de este Componente incluyen: (i) adaptar currícula formativa; (ii) adaptar herramienta de selección al perfil del emprendedor beneficiario del proyecto; (iii) generar 9 alianzas estratégicas; (iv) reclutar y formar 20 facilitadores; (v) reclutar y formar 16 asesores de gestión empresarial; y (v) desarrollar programa de mentoría.
- 2.17. Las actividades formativas de este componente se basan en las necesidades reales de la población objetivo relacionadas con el emprendimiento y la productividad, de manera que los materiales de formación responden a un diagnóstico previo cuyos resultados dan la pauta para la creación de redes intersectoriales que favorecerán el fortalecimiento institucional. A través de las alianzas se busca vincularse a la sociedad en actividades productivas de otros integrantes de la misma comunidad, lo cual favorecerá a la economía local y propiciará la generación de redes comerciales entre varias localidades.

Componente 2. Oferta de Servicios Integrales para Jóvenes Emprendedores. (FOMIN: US\$824.066; Contraparte: US\$1.786.963)

- 2.18. El objetivo de este componente es desarrollar las capacidades emprendedoras de los jóvenes a través de la capacitación y el acompañamiento en el desarrollo de su idea de

negocio o el fortalecimiento de su negocio a través de un programa integral que incluye tres aspectos: educación financiera, habilidades técnicas empresariales y talleres técnicos especializados, de acuerdo a las necesidades del negocio:

- (1) *La educación financiera* como base indispensable del emprendimiento, el saber ahorrar, pero principalmente el saber gastar, amplía la eficiencia y eficacia de los objetivos de las personas impactando en una mayor calidad de vida.
 - (2) *Habilidades técnicas empresariales* que de manera concreta les ayudan a plantear, planear, crear y mejorar su negocio a través del planteamiento de hipótesis para su experimentación y validación.
 - (3) Atención a las *necesidades técnicas específicas* de cada negocio según sus características y evolución.
- 2.19. Se ofrecerá asesoría continua con un asesor de negocio especializado durante todas las etapas del proceso que permitan hacer tangible la formación. Además, con apoyo de YBI se creará un programa de mentoría para los jóvenes que amplíe el alcance del seguimiento continuo.
- 2.20. Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) sensibilizar a 4.000 jóvenes; (ii) capacitar a 2.000 jóvenes en: (a) desarrollo de habilidades para la vida, (b) educación financiera; (c) hábito del ahorro; y (d) habilidades técnicas y habilidades para la vida; (iii) asesorar a 600 jóvenes en gestión empresarial (se estima que estos jóvenes recibirán asesoría de entre 2 horas y 6 horas mensuales por parte de un asesor de gestión empresarial especializado, incluyendo gestión financiera aplicada al negocio; y (iv) realizar 6 expo emprendedores para promover la comercialización y difusión de sus productos.

Componente 3. Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica. (FOMIN: US\$88.900; Contraparte: US\$46.000)

- 2.21. El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y comunicar los resultados y lecciones aprendidas generadas por el proyecto, con el fin de dar a conocer una metodología de intervención innovadora para la promoción de emprendimientos con un énfasis en habilidades para la vida. Para ello, el Proyecto contará con una estrategia de difusión de aprendizajes y resultados que será actualizada periódicamente para atender las necesidades de comunicación.
- 2.22. Se han identificado las siguientes audiencias para los efectos de comunicación del conocimiento e intercambio de buenas prácticas generadas por el proyecto: (i) organizaciones no gubernamentales (ONGs) de México y pertenecientes a la red YBI y el programa YEP del FOMIN, con el fin de mejorar la metodología de intervención e implementar modelos innovadores para generar programas de emprendimiento juvenil con mayor impacto y mejor replicación y escalamiento consiguiente; (ii) autoridades gubernamentales como municipalidades y gobernaciones, con el interés de apoyar y/o ejecutar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada; y (iii) empresas del sector privado, con el interés de apoyar proyectos en favor del emprendimiento juvenil, así como contar con una red de proveedores locales capaces de satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los negocios.
- 2.23. 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. Con la información obtenida y su difusión se tendrá la oportunidad de contar con más aliados para continuación y/o réplica del modelo en diferentes regiones de México y fuera.

- 2.24. 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; (ii) sistema de monitoreo y evaluación desarrollado e implementado (OMS); (iii) 3 eventos para promoción del proyecto y de difusión del conocimiento, y; (iv) una evaluación de impacto.

D. Gobernanza del Proyecto

- 2.25. El Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población (Yo Quiero, Yo Puedo (YQYP)) será el organismo ejecutor y contará con el siguiente equipo para la implementación del proyecto: un coordinador administrativo, un coordinador del proyecto, asesores en campo, personal de área de materiales para su actualización, personal del área de evaluación, la coordinación general desde oficina por dos personas y facilitadores externos para la formación.

E. Sostenibilidad

- 2.26. Para evitar la generación de dependencia, los programas de YQYP incluyen la búsqueda de oportunidades de vinculación para los emprendedores al: capital, financiamiento, incubación, aceleración, desarrollo de cadenas de valor, laboratorios, etc. YQYP busca activamente que los emprendedores, luego del proceso de formación y asesoría, continúen su camino de manera independiente. La intervención está anclada al fortalecimiento comunitario con el aumento en la propensión marginal al consumo así como de la del ahorro a través de la inversión para el desarrollo productivo.
- 2.27. YQYP ha logrado institucionalizar en entidades públicas, programas exitosos (por ejemplo: programa nacional de lactancia materna, educación cívica y ética para escuelas primarias, programa para la sexualidad en jóvenes). A futuro se explorará la vinculación tanto a entidades gubernamentales como privadas de manera de buscar introducir el modelo dentro de alguno de los diversos programas de emprendimiento existentes, como la Secretaría de Desarrollo Social, el Instituto Nacional del Desarrollo del Emprendedor (INADEM) y la Secretaría de Economía. Además, YQYP contará con un Comité Asesor que apoyará en la obtención de alianzas estratégicas con el sector privado para la replicabilidad a otros estados y la sostenibilidad del programa. El modelo actualizado se encuentra en proceso de registro ante el INADEM, lo que permitirá en el futuro que los municipios y estados del país destinen recursos económicos para el desarrollo de jóvenes emprendedores en co-inversión con el INADEM para programas estatales, regionales o nacionales utilizando este modelo.

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

- 2.28. Selección de los jóvenes beneficiarios. Identificar a aquellos participantes que tengan mayores probabilidades de desarrollar un emprendimiento sostenible es un reto. El uso de enfoques experimentales para identificar a los participantes utilizado por otras organizaciones implementadoras puede ayudar a los proyectos a encontrar jóvenes con características y conductas empresariales prometedoras, como pensamiento innovador, atributos de liderazgo, orientación a los resultados.

- 2.29. Habilidades para la vida (soft skills). Las habilidades sociales, cognitivas y del control de las emociones son un factor determinante para la creación y consolidación de emprendimientos. Por tal razón, este proyecto tiene el enfoque de habilidades para la vida, invita a que estas se desarrollen a partir de métodos educativos activos por lo que se utiliza la metodología participativa, teniendo como estrategias educativas técnicas didácticas, participativas y vivenciales, ya que es posible adquirir habilidades y reforzarlas en otros espacios aparte del propio entorno. Por ello, la formación que recibirán los jóvenes prevé el desarrollo y fortalecimiento de habilidades relativas al liderazgo, comunicación, negociación, aserción y empatía, entre otras.
- 2.30. Acceso a financiamiento. La mayoría de jóvenes emprendedores empiezan sus negocios invirtiendo sus propios recursos, los de sus familiares, amigos o prestamistas individuales, lo que ciertamente limita sus posibilidades de éxito. Una de las demandas más recurrentes por parte de los jóvenes es la necesidad de obtener financiamiento externo, lo cual es muy difícil pues no tienen garantías ni una experiencia empresarial que pueda ser evaluada por instituciones financieras. El proyecto propuesto incorpora dos elementos como la educación financiera y la banca comunal de manera que los jóvenes den un primer paso hacia la responsabilidad financiera y también se tratará de vincularlos con entidades que ofrezcan financiamiento.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.31. Adicionalidad No-financiera. El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en temas de emprendimiento y escala de modelos exitosos, y de sus socios. Al enmarcarse dentro del Programa Regional (RG-M1240), que se basa en una estrecha colaboración entre YBI, encargado de su ejecución, y el FOMIN, el proyecto con la YQYP se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y experiencias que se generen a través del programa regional, así como, ofrecerá elementos importantes de conocimiento, especialmente los relacionados a la escalabilidad de los programas de apoyo a emprendedores.
- 2.32. Adicionalidad Financiera. El aporte financiero del FOMIN resultará fundamental para la solidificación del programa de productividad de YQYP y su expansión a otros Estados de México. Esto le ayudará a YQYP a crear las condiciones institucionales para escalar aún más los servicios ofrecidos y alcanzar así un mayor número de jóvenes beneficiarios.

H. Resultado del proyecto

- 2.33. El resultado esperado busca generar un modelo de formación y atención a emprendedores de los Estados de México, Hidalgo y Jalisco basado en habilidades para la vida, educación financiera, cultura del ahorro, y gestión empresarial, con base al Marco para Facilitar el Empoderamiento Intrínseco (FrEE). Se espera lograr (i) 1.500 negocios creados y/o fortalecidos, encabezados por jóvenes; (ii) 1.800 jóvenes incrementan sus habilidades empresariales; (iii) 1.400 jóvenes desarrollan sus competencias y habilidades para la vida; y (iv) 60 jóvenes con potencial de crecimiento son vinculados a entidades financieras, cadenas de valor, y/o incubadoras para crecer sus negocios.

I. Impacto del proyecto

- 2.34. El impacto esperado del Proyecto es incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de bajos recursos en tres Estados de México. En total 600 jóvenes habrán creado o fortalecido un negocio, permitiendo aumentar sus ingresos y por ende el nivel de vida propia y de su familia. Adicionalmente se generarán 840 nuevos empleos y 80% de jóvenes beneficiarios incrementarán las ventas de sus negocios en un mínimo de 8% anual.
- 2.35. Asimismo, se espera lograr un cambio de conductas sostenible, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura del ahorro, en el acceso a préstamos responsables y manejo de finanzas personales, así como en la creación y fortalecimiento de proyectos productivos en la región.

J. Impacto sistémico

- 2.36. El proyecto contribuirá a avanzar con el cambio sistémico al establecer las bases para un ecosistema que promueva el desarrollo del emprendimiento juvenil en México. Se buscará la replicabilidad del modelo a través de las alianzas establecidas tanto con actores públicos como privados, para generar modelos sostenibles y escalables a nivel de operatividad de YQYP y las alianzas establecidas en los diferentes estados. Asimismo se explorará la posibilidad de introducir el modelo dentro de alguno de los diversos programas de emprendimiento existentes, como la Secretaría de Desarrollo Social, el Instituto Nacional del Desarrollo del Emprendedor (INADEM) y la Secretaría de Economía.

III. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1. **Línea Base.** La línea de base será construida a medida que comience a impartirse la formación integral de los jóvenes. Para ello, se diseñará previamente el sistema de monitoreo y evaluación, que además definirá las estrategias (y responsabilidades) para la recopilación de información. YQYP definirá la línea de base según el nivel con el que cuenten tanto de conocimientos, habilidades y actitudes así como se detectará específicamente si la persona se encuentra en 'contemplación', 'preparación para la acción', 'acción' y/o 'mantenimiento'. Además, se recogerá un conjunto de variables, tales como: datos personales, grado de instrucción, situación actual e ingreso, acceso a y conocimiento sobre financiamiento, idea y sector del negocio, aspectos referidos al entorno familiar, motivaciones para emprender, etc.
- 3.2. **Seguimiento.** Durante el proyecto se monitorearán procesos y resultados de todo el proyecto y de los jóvenes, que permitan generar aprendizaje validado para la implantación de mejoras de manera inmediata y que lleven a alcanzar los objetivos (impacto y resultados). Con el fin de monitorear la calidad en las diferentes etapas del proyecto, se contemplan las siguientes actividades de seguimiento: (i) aplicación de cuestionarios antes y después de la formación; (ii) entrevistas para documentar los testimonios de los jóvenes; y (iii) medición del nivel de desarrollo económico (nivel de ahorro, ingresos, gastos, impacto). Estas actividades de seguimiento permitirán medir los resultados del proyecto en referencia a los indicadores definidos. Los cuestionarios serán diseñados piloteados y validados previamente.
- 3.3. **Evaluación experimental.** Se realizará una evaluación con diseño experimental para cada estado del proyecto. Se formarán dos grupos control, dos grupos semi-experimentales y dos grupos experimentales por estado. Se evaluarán longitudinalmente en tres momentos durante el proyecto. Se compararán la carencia de

habilidades humanas, prevención de riesgo y de emprendimiento en algunos grupos con los que reciben el 100% de la formación y asesoría.

- 3.4. **Taller de cierre.** Oportunamente, YQYP organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros entes involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1. El presupuesto del proyecto tiene un costo total de US\$ \$3.087.234 de los cuales US\$1.000.000 (32%) serán aportados por el FOMIN y US\$2.087.234 (68%) por la contraparte, de lo cual 38% será aportado en efectivo y 30% será aportado en especie. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente I. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales	\$43.500	\$163.356	\$206.856
Componente 2. Oferta de Servicios Integrales para Jóvenes Emprendedores	\$824.066	\$1.786.963	\$2.611.029
Componente 3. Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$88.900	\$46.000	\$134.900
Ejecución y Supervisión			
Administración	\$0	\$90.915	\$90.915
Otros Costos			
Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$12.000	\$0	\$12.000
Evaluaciones	\$10.000	\$0	\$10.000
Imprevistos	\$21.534	\$0	\$21.534
Gran Total	\$1.000.000	\$2.087.234	\$3.087.234
<i>% de Financiamiento</i>	<i>32%</i>	<i>68%</i>	<i>100%</i>

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1. El Instituto Mexicano de Investigación de Familia y Población (más conocido como, Yo Quiero, Yo Puedo (YQYP)) es una organización mexicana no gubernamental que trabaja con las poblaciones marginadas y vulnerables de México facilitando el proceso para que cada individuo sea un agente de cambio. Con la misión de "facilitar el desarrollo humano, social y económico," trabaja en educación, salud, ciudadanía y productividad para empoderar a las personas para que mejoren conductas en torno a su bienestar y de allí a convertirse en agentes de cambio de sus propias vidas, familias y comunidades y así generar desarrollo humano, social y económico sostenible. Todos sus programas tienen un enfoque de equidad de género. Trabajan de cerca con gobiernos para que los programas exitosos puedan aplicarse a gran escala una vez demostrado su éxito. Ocho programas han sido adoptados para su aplicación a nivel nacional.

- 5.2. YQYP diseña, implementa y evalúa programas que contribuyen a romper el ciclo de la pobreza. Desde su fundación en 1985 y con el apoyo de más de 300 instituciones públicas y privadas, YQYP ha facilitado un mayor bienestar a más de 20 millones de personas en 14 países. Ha ganado más de una docena de premios, entre ellos ganó el premio BID en 2012 por el mejor programa de desarrollo social de las Américas. Trabaja en cuatro pilares fundamentales: educación, salud, ciudadanía y productividad. Este Proyecto se implementará dentro del pilar de productividad. En el pilar de productividad, YQYP ha logrado algunos resultados prometedores como: (i) Más de 7.000 personas han participado en los programas de microfinanzas y emprendimiento. (ii) La tasa de retorno de préstamo es de 98%, un tercio emplea personal pagado y la mitad proporciona un salario a los propietarios, en su gran mayoría mujeres.
- 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). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma *ex-post* con una frecuencia *trimestral*. 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 trimestral 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 *medio* 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 *semestral*. Adicionalmente, con fondos de la contribución FOMIN, el BID/FOMIN contratará una consultoría para capacitar a la Agencia Ejecutora en aquellas áreas de gestión financiera que requieran refuerzo, identificadas a través del análisis del [DNA](#).
- 5.5. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones *ex post* de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones *ex post* incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.6. Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones *ex post* de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones *ex post* realizadas por los auditores externos.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1. Riesgos Financieros. Que el proyecto no logre el nivel requerido de cofinanciamiento. Este riesgo se ha establecido como mínimo ya que YQYP cuenta con suficientes aliados del sector público y privado interesados en aportar la contrapartida y tiene asegurado el 80% del financiamiento del total del proyecto hasta el momento.
- 6.2. Riesgos para el alcance del proyecto. No contar con la suficiente cantidad de jóvenes que quieran emprender un negocio. Se mitiga dada la experiencia de YQYP al trabajar proyectos en diferentes regiones ya que cuenta con jóvenes identificados que podrían participar en el proyecto. Todo lo anterior anclado a las alianzas estratégicas con el sector privado, público, y de la sociedad civil que también tiene una base de datos de jóvenes emprendedores interesados pero que ellos no han podido atender.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1. No se prevé efectos secundarios ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El Proyecto tendrá un impacto sobre jóvenes de escasos ingresos y su entorno, por lo cual el 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: YQYP se compromete a cumplir con los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera especificados en los Anexos del Proyecto

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

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