

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**PARAGUAY**

**PROGRAMA DE ESCALAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN PARAGUAY**

**(PR-M1035)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC) Jefe de equipo, Fernando Balsevich (MIF/CPR), Maria Elena Nawar (MIF/MIL), Micaela Cordero (MIF/AMC), Clarissa Rossi (MIF/AMC), Paola Zorrilla (MIF/AMC), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), y Luciane Medeiros (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.....	8
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	17
IV.	COSTOS Y FINANCIAMIENTO.....	18
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	18
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	20
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	20
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS.....	20
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	21

## RESUMEN DE PROYECTO

### PROGRAMA DE ESCALAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN PARAGUAY

#### (PR-M1035)

Este es el tercer proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes (ATN/ME-12444-RG), YEP (por sus siglas en inglés) aprobado por el Comité de Donantes el 31 de julio de 2013, y ejecutado por Youth Business International (YBI). Dicho programa tiene como objetivo mejorar las capacidades empresariales de los jóvenes de escasos recursos a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo los cimientos para un ecosistema de iniciativa empresarial juvenil más fuerte en determinados países de la Región, entre ellos Paraguay. Este proyecto será ejecutado por la Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (FP).

Paraguay cuenta con un bono demográfico donde casi un tercio de la población tiene entre 15 a 29 años de edad. Más del 11% de estos jóvenes está desempleado y 15% de ellos no trabaja ni estudia. Las jóvenes mujeres se encuentran en una posición más desfavorecida, siendo más propensas a no tener oportunidades de estudiar o trabajar (23% frente a 11%). El problema que enfrentan los jóvenes en general y con más énfasis los jóvenes de escasos recursos es la falta de acceso al empleo. La razón principal y la cual pone en desventaja a los jóvenes es la escasa oferta de formación especializada y de servicios que los prepare para el mundo laboral, y de formación técnica y/o empresarial, que les permita acceder a un empleo o generar emprendimientos.

Aunque existen planes gubernamentales y entidades que ofrecen formación técnica, ésta es a menudo insuficiente, tiene poca cobertura a nivel nacional y no incluye el emprendimiento en la malla curricular como una opción factible. De acuerdo al Centro de Investigación y Desarrollo (CIRD), sólo el 28% de los jóvenes paraguayos que termina el colegio anualmente logra ingresar a un empleo o a la universidad. En este contexto el emprendimiento se presenta como una oportunidad de generar ingresos para los jóvenes, siendo una opción para mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

A través de la estructura de Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (FP) que cuenta con 30 años de operación y 10 de experiencia implementando iniciativas de emprendimiento, el proyecto busca llegar a jóvenes de escasos recursos en zonas urbanas y también rurales, que normalmente no tienen acceso a este tipo de capacitación, brindándoles una oportunidad de generar ingresos a través de un emprendimiento sostenible. El proyecto pretende generar sinergias que apoyen a los jóvenes de escasos recursos a través de cursos técnicos, complementarios a la formación empresarial, que lleguen a las comunidades mediante las oficinas regionales de la FP, así como mediante alianzas con gobernaciones y municipios a nivel nacional.

Los jóvenes que terminen las capacitaciones y desarrollen un plan de negocios, recibirán un crédito juvenil y mentoría de empresarios del país. Además, se implementará una iniciativa de microfranquicias enfocada a jóvenes que la FP ha venido utilizando para mujeres. Los jóvenes tendrán la opción de desarrollar una microfranquicia como alternativa a un emprendimiento tradicional o en paralelo con un emprendimiento ya existente. El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en temas de emprendimiento y escala de modelos exitosos, y de sus socios.

Este proyecto generará 850 nuevos emprendimientos sostenibles de jóvenes de escasos recursos, fortalecerá 1,650 negocios de máximo un año de existencia, proveerá crédito a 2,000 jóvenes, y formará a 200 jóvenes para ser microfranquiciados. Además, se generarán 1,850 empleos y se espera que 1,320 beneficiarios incrementen sus ventas en un 10%.

## **ANEXOS**

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

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>ADEC</b>	Asociación de Empresarios Cristianos
<b>AJE</b>	Asociación de Empresarios Jóvenes
<b>APEP</b>	Asociación de Profesionales y Empresarias del Paraguay
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>CECTEC</b>	Centro de Educación, Capacitación y Tecnología Campesina
<b>CONACYT</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>FP</b>	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo
<b>INCUPAR</b>	Red de Incubadoras del Paraguay
<b>MIC</b>	Ministerio de Industria y Comercio
<b>MiPyME</b>	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>SINAFOCAL</b>	Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral
<b>SNPP</b>	Servicio Nacional de Promoción Profesional
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto
<b>UIP</b>	Unión Industrial del Paraguay
<b>YBI</b>	Youth Business International
<b>YEP</b>	Youth Entrepreneurship Program

RESUMEN EJECUTIVO

PROGRAMA DE ESCALAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES EN PARAGUAY  
(PR-M1035)

País y ubicación geográfica:	El proyecto se llevará a cabo en Asunción y 24 otras ciudades de Paraguay, a través de la estructura de la Fundación Paraguaya		
Organismo Ejecutor:	Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (FP)		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Agenda:	Jóvenes, Empleo y Emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	El proyecto creará alianzas con varios socios estratégicos: (i) Municipalidades y gobernaciones; (ii) Ministerio de la Juventud; (iii) Ministerio de Industria y Comercio (a través del Vice Ministerio MiPyMEs); (iv) Asociación de Empresarios Juveniles (AJE); y (v) INCUPAR (la cual nuclea 18 instituciones y universidades).		
Beneficiarios directos:	Los beneficiarios directos de las actividades y recursos de este proyecto son: (i) 5,000 (3,000 mujeres y 2,000 hombres) jóvenes de escasos recursos de entre 18 y 29 años, con limitadas habilidades técnicas, capacitados para iniciar y consolidar sus negocios; (ii) 2,000 (1,200 mujeres y 800 hombres) jóvenes con acceso a financiamiento, en el marco del crédito juvenil, producto financiero de la FP; y (iii) 25 oficinas de FP fortalecidas como centros de desarrollo empresarial.		
Beneficiarios indirectos:	(i) 20,000 familiares directos de los 5,000 jóvenes que se beneficiarán del proyecto (4 miembros de cada familia en promedio); y (ii) 1,850 empleos generados por los negocios (1.2 por negocio)		
Financiamiento:	Cooperación Técnica	US\$1,000,000	34%
	Inversión	US\$000.00	
	Préstamo	US\$000.00	
	<b>TOTAL CONTRIBUCION FOMIN</b>	<b>US\$1,000,000</b>	<b>34%</b>
	Contraparte	US\$1,931,680	66%
	Co-financiamiento (si existe)	US\$000.00	
	<b>PRESUPUESTO PROYECTO</b>	<b>US\$2,931,680</b>	<b>100%</b>
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo por el Banco, (ii) la contratación del Director del Proyecto; y (iii) la firma de acuerdos con SNPP y SINAFOCAL. Todas estas condiciones deberán ser satisfactorias al BID/ FOMIN.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es "C".		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar:	COF/CPR		

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Antecedentes

- 1.1 La Estrategia preparada por la Agenda de Jóvenes “[Dando una Oportunidad a la Juventud. Una Agenda para la Acción](#)” definió buscar escalar los modelos más eficaces de inserción laboral por lo cual se preparó el programa regional [RG-M1210](#) “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes” (NEO) que busca mejorar la calidad del capital humano y la empleabilidad de jóvenes vulnerables en 10 países de América Latina y el Caribe. Por otro lado, en vista que para emprendimiento juvenil los resultados son heterogéneos y no existe evidencia de lo que verdaderamente funciona, la estrategia dispone trabajar con diversas metodologías abordando desafíos específicos identificados en el análisis de las lecciones aprendidas de proyectos pasados y la exploración de nuevas alternativas empresariales para jóvenes de escasos recursos.
- 1.2 Respondiendo a la estrategia, el Proyecto “Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes – NEO en Paraguay,” aprobado por el Comité de Donantes el 29 de octubre de 2014, busca establecer metodologías y procesos de articulación entre el sector productivo, de formación para el trabajo y el sector público, con el propósito de facilitar el acceso de los jóvenes a mejores servicios integrales, aumentando así sus posibilidades de inserción laboral en empleos de calidad. Para el área de emprendimiento, se ha preparado este proyecto.
- 1.3 Este es el tercer<sup>1</sup> proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes (ATN/ME-12444-RG), YEP (por sus siglas en inglés) aprobado por el Comité de Donantes el 31 de julio de 2013, ejecutado por Youth Business International (YBI). Dicho programa tiene como objetivo mejorar las capacidades empresariales de los jóvenes de escasos recursos a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo los cimientos para un ecosistema de iniciativa empresarial juvenil más fuerte en algunos países de la Región, entre ellos Paraguay.
- 1.4 Ejecutado por la Unidad de Emprendimientos Juveniles de la Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (más conocido como Fundación Paraguaya), este proyecto cumple con los criterios de selección del programa regional YEP en tanto: (i) suministra una oferta de apoyo integrado a jóvenes de 18 a 29 años (financiero y no financiero, que incluirá capacitación empresarial, mentoría y asesoría); (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. La Fundación Paraguaya es miembro de la red de socios de YBI, por lo que ha sido sujeta al cumplimiento de criterios que aseguran la calidad de su gestión.
- 1.5 **Situación de los jóvenes en Paraguay.** Paraguay tiene una población total de 6,709,730 habitantes, donde aproximadamente el 28.5% son jóvenes entre 15 y 29 años de edad.<sup>2</sup> Esto ubica al país entre los que cuentan con un bono demográfico importante para los próximos años. Aunque la tasa de desempleo juvenil en Paraguay es un poco menor que el promedio de la región (11.3% frente a 13.6%), desagregando este número por grupo etario se observa que la tasa de desempleo juvenil es más que dos veces mayor que la de los adultos (11.3% frente a 5.2%). Desglosado por región, el Centro de Investigación y Desarrollo (CIRD)<sup>3</sup> señala que el desempleo urbano de los jóvenes llega al 13% y el rural al 7%. Dentro de la población juvenil, la tasa de

---

<sup>1</sup> El primer proyecto del programa regional YEP es el “Programa multiregional de formación y acompañamiento a jóvenes emprendedores del Perú (PE-M1097) aprobado el 12 de marzo del 2014; el segundo proyecto es “Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile” (CH-M1063) aprobado el 21 de noviembre del 2014.

<sup>2</sup> Dirección General de Estadísticas y Censos (2013). “Encuesta permanente de hogares.” Asunción: DGEEC.

<sup>3</sup> CIRD. 2012. “Situación del Empleo Juvenil en Paraguay.”

desempleo es superior en las mujeres que en los hombres (15% frente a 9%)<sup>4</sup>, lo cual revela que las mujeres deben superar desafíos adicionales para conseguir trabajo.

- 1.6 Aún más preocupante es la situación de los jóvenes sin acceso a las instituciones educativas y de capacitación, o sea los que no tienen la oportunidad de estudiar ni trabajar. El porcentaje de jóvenes que no trabaja ni estudia es de alrededor del 15% de la población comprendida entre los 15 a 29 años de edad<sup>5</sup>. Las jóvenes mujeres son más propensas a no tener oportunidades de estudiar o trabajar (23% frente a 11%). Aproximadamente, un 12% de jóvenes paraguayos forma parte de un grupo más excluido que ni estudia ni trabaja *ni busca empleo*<sup>6</sup>, es decir, esta población no logra acceder a oportunidades de estudio, trabajo, o al capital social que les permita adherirse al mercado laboral o a la vida productiva.
- 1.7 Se debe considerar que el fenómeno de los jóvenes que no estudian ni trabajan constituye una realidad social preocupante, principalmente porque es la etapa de la vida donde deberían estar formándose y desarrollando sus capacidades productivas. Además, este hecho representa un factor de riesgo tanto para el joven, como para la sociedad principalmente por: (i) la falta de empleo en la actualidad eleva el nivel de inseguridad del joven en el presente; (ii) el no estudiar hoy limita las probabilidades de emplearse en la actualidad, lo que refuerza la inseguridad; y (iii) en el futuro es poco probable que mejoren las condiciones laborales y seguridad en el empleo, dado que hoy el joven no acumula capital educativo ni experiencia laboral.<sup>7</sup> Los jóvenes en esta situación, corren el riesgo de caer en el aislamiento o discriminación, empleo inseguro o precario, y delincuencia juvenil, entre otros.<sup>8</sup>
- 1.8 La mayoría de jóvenes paraguayos con empleo trabajan en condiciones vulnerables que limitan su desarrollo personal y familiar. Entre los jóvenes ocupados, la mayoría de jóvenes de 18 a 29 se emplean en micro y pequeñas empresas, con muy baja productividad y en condiciones precarias. Ocho de cada diez jóvenes ocupados trabaja en el sector informal<sup>9</sup>. Asimismo, en 2011, sólo 1 de cada 12 jóvenes ocupados (8.5%) disponía de ambos un seguro de salud y uno de jubilación, la mitad (16.6%) de las personas entre 25 y 65 años de edad.<sup>10</sup>
- 1.9 Adicionalmente, la falta de formación de calidad limita las opciones de empleo para la mayoría de los jóvenes paraguayos. Aunque casi un 52% de jóvenes entre 15 a 19 años va a clases, apenas 27% de jóvenes entre 20 a 24 años continúa sus estudios.<sup>11</sup> Las brechas geográficas existen también en el ámbito escolar donde sólo 11.1% de jóvenes rurales estudian, comparado con 37% de jóvenes urbanos.<sup>12</sup> El sistema educativo no responde a las expectativas de los jóvenes donde un 18% de los jóvenes que han abandonado los estudios, sostienen que lo han hecho por no encontrar una relación directa entre seguir estudiando y una mejor condición de vida en el futuro.<sup>13</sup> Además, la falta de formación de los trabajadores se identifica como el 5º factor más problemático a la hora de hacer negocios según el Foro Económico Mundial.<sup>14</sup>
- 1.10 Asimismo, factores como la precariedad de la educación han impedido que Paraguay avance en el ámbito de emprendimiento. En términos de apoyo empresarial, Paraguay

---

<sup>4</sup> Datos de desempleo juvenil (jóvenes de 15 a 24 años) corresponden a 2013 (Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundial)

<sup>5</sup> Datos corresponden al año 2013 para jóvenes entre 15 y 29 años (BID/LMK en base de encuestas de hogares, actualización febrero 2015)

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> PNUD. 2013. "Informe Nacional sobre Desarrollo Humano Paraguay 2013: Trabajo Decente y Desarrollo Humano."

<sup>8</sup> CEPAL. 2014. Social Panorama of Latin America.

<sup>9</sup> OIT. 2014. "Formalizando la informalidad juvenil."

<sup>10</sup> PNUD. 2013. "Informe Nacional sobre Desarrollo Humano Paraguay 2013: Trabajo Decente y Desarrollo Humano."

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> CIRD. 2012. "Situación del Empleo Juvenil en Paraguay."

<sup>14</sup> FOMIN. (A publicarse en 2015). "Transferencia Conocimiento Madrid Empeñe: Paraguay y República Dominicana."

se encuentra en un estado de desarrollo inicial, aunque cada vez son más las iniciativas que se desarrollan para facilitar recursos a los emprendedores. El país sufre de una carencia de indicadores orientados a levantar información sobre la situación de emprendedores en general, e indicadores para la franja de emprendedores jóvenes es inexistente.

- 1.11 **El ecosistema de emprendimiento.** El ecosistema emprendedor paraguayo está caracterizado por un lado por el débil impulso público. Existen algunas iniciativas públicas que abordan programas de apoyo a la actividad de nuevas empresas como Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Industria pero son dispersas y sin gran calado.<sup>15</sup> Como consecuencia de ello, el peso de la acción de promoción y apoyo a la actividad emprendedora recae, por el momento en la sociedad civil a través de asociaciones, universidades y entidades privadas que disponen de variedad de servicios y herramientas de apoyo habitualmente centrados en la orientación, sensibilización y motivación de la cultura emprendedora. La mayor parte de los programas se centran en el apoyo a los emprendedores dinámicos en las fases iniciales. Un mapeo reciente del ecosistema de Paraguay, ha identificado numerosas acciones y entidades abordando acciones vinculadas a la motivación de los emprendedores, menos que presten servicios de apoyo a la formulación de la idea de negocio y tan solo se han identificado cuatro que aborden la fase de puesta en marcha y maduración de la empresa.<sup>16</sup> Tampoco son evidentes las comunidades y foros organizados de emprendedores que impulsen servicios de aceleración o escalamiento de negocios. Sin embargo, son muy incipientes las iniciativas de formación para emprendedores de escasos recursos y no existen iniciativas integrales con apoyo financiero y no financiero.

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

- 1.12 El problema que enfrentan los jóvenes en general, y con más énfasis los jóvenes de escasos recursos, es la falta de acceso al empleo. La razón principal y la cual pone en desventaja a los jóvenes es la escasa oferta de formación especializada y de servicios que los prepare para el mundo laboral, y de formación técnica y/o empresarial, que les permita acceder a un empleo o generar emprendimientos. La iniciativa empresarial<sup>17</sup> puede ofrecer a los jóvenes una opción potenciadora. Sin embargo, los jóvenes enfrentan considerables obstáculos para establecer un negocio.
- 1.13 Falta de acceso a programas de apoyo. Del lado de la oferta, hay una falta de acceso a servicios integrales de apoyo a la iniciativa empresarial. Una causa fundamental de ello es la limitada base de conocimientos sobre modelos aplicables de apoyo a la iniciativa empresarial para jóvenes. El hecho de que existan pocos modelos de efectividad comprobada reduce la capacidad de los profesionales para aplicar prácticas y modelos óptimos. Esta situación también afecta la confianza de los financiadores y de otros socios que consideran la posibilidad de invertir en ampliar el alcance y el acceso a servicios de apoyo a la iniciativa empresarial.
- 1.14 La falta de servicios empresariales limita las opciones y genera precariedad en los emprendimientos de jóvenes de Paraguay. Si bien existen programas de formación empresarial, son muy pocos los programas disponibles que apoyan a jóvenes emprendedores a desarrollar sus ideas y proveerles las herramientas (incluyendo

---

<sup>15</sup> Se espera que la reciente creación del Viceministerio de PyMEs pueda abrir nuevas y necesarias vías de apoyo y liderazgo.

<sup>16</sup> FOMIN. (A publicarse en 2015). "Transferencia Conocimiento Madrid Emprende: Paraguay y Republica Dominicana."

<sup>17</sup> La iniciativa empresarial incluye la adopción de microfranquicias como estrategia reconocida para fomentar la capacidad empresarial y aumentar los niveles de ingresos de las poblaciones desfavorecidas. La microfranquicia es la réplica de un modelo de negocio comprobado, de bajo costo, y simplemente empaquetado que ofrece a los empresarios potenciales las herramientas y el apoyo necesario para manejar un negocio y crecer como dueño de una microempresa rentable. La Fundación Paraguaya ya tiene conocimiento acumulado sobre el tema a través del proyecto, "Desarrollo de microfranquicias para la base de la pirámide" (PR-M1023).

financiamiento), y el acompañamiento necesario para llevar a cabo sus negocios. El Ministerio de Industria y Comercio (MIC) es el ente responsable para los programas vinculados a la capacitación y apoyo a los microemprendimientos. Los cursos de capacitación dirigidos especialmente a jóvenes, impartidos por los programas financiados por el MIC, se enfocan principalmente en habilidades empresariales como por ejemplo: elaboración de plan de negocio, investigación de mercado, contabilidad básica, gestión empresarial, administración y mejoramiento de la gestión empresarial. Sin embargo, estos programas no tienen criterios de selección, aceptando a jóvenes interesados de 18 años como mínimo. Otra debilidad es la ausencia de seguimiento y evaluación de los resultados e impacto de los programas en cuanto a la generación y sostenibilidad de emprendimientos juveniles.

- 1.15 Existen una serie de instituciones que promueven la capacitación laboral, tanto en el sector público como en el sector privado. En el nivel público, el Estado ha llevado adelante acciones de capacitación en el ámbito de los Ministerios de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Educación y Cultura y Ministerio Agricultura y Ganadería. Las instituciones más visibles en Paraguay son: el Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP) y el Sistema Nacional de Formación y Capacitación Laboral (SINAFOCAL); las dos son dependientes del Ministerio de Trabajo. La primera de ellas funciona como una institución que ofrece directamente los servicios de capacitación mientras la segunda busca jugar un rol de coordinador de la oferta de capacitación laboral y utiliza fundamentalmente la tercerización de estos servicios a instituciones que operan en el mercado, sobre todo privadas. A pesar de sus ventajas, los programas ofrecidos por estas instituciones carecen del enfoque integral que requieren los jóvenes de escasos recursos y con poco acceso a la educación formal para emprender un negocio sostenible. Para poder ofrecer apoyo eficaz y sostenible a los jóvenes empresarios, las instituciones y organizaciones tienen que poder determinar correctamente las deficiencias existentes en materia de competencias y proveer apoyo específico.
- 1.16 En el sector privado también existen algunas iniciativas puntuales vinculadas con las actividades de capacitación e intermediación laboral. Destacan el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo, el Instituto de Formación Profesional Kolping, la Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (FUPACODE) y Centro de Educación, Capacitación y Tecnología Campesina (CECTEC).
- 1.17 Más de 40% de la población vive en zonas rurales sin acceso a los servicios empresariales ya que las instituciones que ofrecen apoyo tienen sedes ubicadas en la capital. Por tanto, los programas de emprendimiento existentes no llegan a todas las regiones del país, quedando así excluidos muchos jóvenes de áreas rurales.
- 1.18 Del lado de la demanda, muchos jóvenes no son conscientes de que la iniciativa empresarial es una elección profesional/ ocupacional viable y no tienen conocimientos o competencias suficientes para iniciar y desarrollar un negocio formal propio.
- 1.19 Falta de acceso al financiamiento. Los jóvenes que buscan y se animan a emprender no logran obtener capital semilla. Puesto que los jóvenes empresarios carecen de avales y experiencia empresarial. Es por esto que las instituciones financieras los perciben como clientes de alto riesgo y se muestran reacias a proveer acceso a financiamiento de arranque. En los mercados financieros no es común encontrar productos específicos para empresas de reciente creación por lo que al empresario joven, le es aún más difícil obtener acceso a financiamiento, ya que es percibido que representa un riesgo aún mayor.
- 1.20 El gobierno no cuenta con una estrategia de financiamiento para negocios emergentes de jóvenes. La Ley de MiPyMEs, aprobada en el 2012, apunta a potenciar la

formalización de negocios, flexibilizando las actuales exigencias laborales dirigidas a las empresas sin discriminación por tamaños. Con su aprobación, hay voluntad de apoyo al emprendedor, pero desde la formalización, lo cual para emprendimientos emergentes es un proceso complejo y costoso, especialmente en la fase inicial, ya que en esta etapa los negocios emergentes apenas buscan fortalecerse.

- 1.21 Canales limitados para la coordinación entre sectores. Existe una falta de coordinación entre los actores que conforman el ecosistema, en especial entre los sectores público, privado, y la sociedad civil. A pesar de contar con una estrategia definida y consensuada por gran parte de ellos, no se han repartido los roles y responsabilidades de manera eficiente para redundar en beneficio de los emprendedores. Para los canales que sí existen, como la Red de Incubadoras del Paraguay (INCUPAR), por citar una, los conocimientos sobre las oportunidades de colaboración son limitados. Esta falta de conocimiento lleva a que no se aprovechen de manera óptima posibles sinergias y eficiencias, e impide la identificación de enfoques más rentables. Por ende, es necesario establecer alianzas entre los diferentes actores para proveer servicios de mentoría y articulación con programas de capacitación y financiamiento para complementar distintas habilidades y proveer un apoyo integral al joven vulnerable para que pueda lograr un emprendimiento sostenible.
- 1.22 Debido a la limitada coordinación entre instituciones y la falta de información estadística sobre emprendimiento juvenil, la FP trabajarán en alianza con otras entidades como el SNPP y la AJE que se sumarán al proyecto y realizará esfuerzos para crear una mesa con los socios de la red de INCUPAR en la cual ejerce la vicepresidencia, y la del programa NEO que cuenta con 18 instituciones de manera de coordinar esfuerzos, compartir información, metodologías y resultados, con miras a generar las bases para un ecosistema de apoyo a emprendedores de escasos recursos.
- 1.23 La unidad “Emprendimientos Juveniles” de la FP tiene 10 años de experiencia implementando programas de emprendimiento juvenil tales como el programa que realizó con Junior Achievement para fomentar el espíritu empresarial en las escuelas y un programa con CISCO de 2009-2010 que prestaba formación empresarial en línea a jóvenes de escasos recursos que acudían en las oficinas de FP, además del programa de apoyo a emprendedores en áreas urbanas que ofrece desde el año 2006.
- 1.24 Sin embargo, el enfoque de la Unidad de Emprendimientos Juveniles ha sido en el área central que incluye la capital Asunción y sus alrededores ya que cuenta con limitaciones de personal. Para poder incrementar su alcance y llegar a ciudades en zonas rurales, el equipo de la Unidad requiere incrementarse y fortalecerse, así como el personal de las oficinas que se encuentran fuera del área central, el cual necesita ser capacitado para integrarse al proyecto y poder hacer entrega de servicios empresariales de calidad a los jóvenes.

### **C. Beneficiarios del proyecto**

- 1.25 Los beneficiarios del proyecto incluirán 5,000 jóvenes (con énfasis en género, 60% mujeres, 40% hombres) de 18 a 29 años, con un ingreso mensual per cápita del núcleo familiar inferior a US\$500<sup>18</sup>, con escasas habilidades técnicas, es decir que no cuenten con estudios universitarios o en curso pero cuenten con educación secundaria o en curso y jóvenes en situación de vulnerabilidad, con capacidades básicas de leer y escribir.
- 1.26 Se espera beneficiar a jóvenes del interior del país, en alianza con los municipios y gobernaciones, y a jóvenes del Departamento Central, donde según las estadísticas, se

---

<sup>18</sup> La línea de pobreza de una familia típica a nivel nacional oscila alrededor de 1,758,782 guaraníes o US\$342 (considerando un una línea de pobreza nacional igual a 438,954 guaraníes (US\$85) y un promedio de 4 miembros por hogar). (DGEEC. 2011. “Principales resultados de pobreza y distribución del Ingreso.”)

centra la mayor cantidad de jóvenes. Tanto las gobernaciones como las municipalidades cuentan con departamentos denominados Empleo Joven o Emprendimiento Joven (que en realidad buscan promover la empleabilidad juvenil)<sup>19</sup>, con las cuales se fortalecerán las alianzas. Se seleccionarán jóvenes beneficiarios a través de las 25 oficinas regionales de FP en alianza con las gobernaciones y municipalidades. También, se espera fortalecer las capacidades de las 25 oficinas regionales, con el programa de Emprendimientos Juveniles, además de fortalecer las alianzas y programas de las gobernaciones, y las municipalidades y ministerios concernientes a empleo y juventud.

- 1.27 Los beneficiarios indirectos de este proyecto incluirán 20,000 familiares directos (cuatro por familia) de los jóvenes capacitados y 1,850 personas que serán empleadas directamente en los trabajos generados por los negocios establecidos.
- 1.28 **Participación de mujeres jóvenes.** La FP cuenta con una amplia experiencia en el trabajo con mujeres jefas de hogar y ha encarado su problemática. A la fecha cuenta con 42,000 mujeres clientes de hasta 60 años de edad. Hasta la fecha, la FP tiene 2,141 Comités de Mujeres Emprendedoras activos en todo el país. Se prevé que por lo menos el 60% de los beneficiarios serán mujeres. En la experiencia de Emprendimientos Juveniles de FP, existe una mayor participación de las mujeres en la inscripción y en el interés. Género y diversidad serán variables que se analicen desde la definición de los criterios de priorización de los beneficiarios. Los contenidos de la capacitación, así como la metodología, incluirán elementos específicos para mujeres emprendedoras. La etapa de acompañamiento en la conformación y posterior implementación de sus negocios será más personalizada, para abordar su problemática y diferenciar los servicios.

#### **D. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID**

- 1.29 El proyecto contribuirá con el mandato del FOMIN de reducción de la pobreza al apoyar a jóvenes de escasos recursos en el desarrollo de sus emprendimientos, lograr mayor acceso a puestos de trabajo, así como a generar un entorno favorable en los territorios donde estos emprendimientos se generen. Para esto, se fortalecerán las capacidades de gobernaciones y municipalidades participantes, se generarán alianzas público privadas y alianzas con otros sectores de la sociedad civil y con el sector privado, que estuvieran interesados en el desarrollo de sus zonas de acción. Se tendrá una cobertura nacional, a través de la operativa y logística de las oficinas de la FP.
- 1.30 Vinculo a la Agenda de Empleo y Emprendimiento de Jóvenes: 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, como el de la FP que utiliza la metodología *aprender haciendo* - misma que ayuda a: (a) generar aprendizajes de forma práctica y dinámica, sobre las propias ideas de negocio y con niveles de educación formal acordes al perfil del beneficiario, y la metodología *Canvas*<sup>20</sup> que explica, de manera didáctica el modelo de negocios de un emprendimiento, con materiales de capacitación que son de fácil comprensión y acceso para personas que cuentan con un nivel básico de instrucción y

---

<sup>19</sup> Ubicadas dentro de gobernaciones y/o municipalidades, el objetivo de estas oficinas es dignificar el trabajo para los habitantes que acuden a diario al Departamento y o municipios. Asimismo, buscan generar oportunidades laborales para los buscadores de empleo a través de la intermediación laboral. Igualmente, proveen asesoramiento para mejorar la empleabilidad con cursos de capacitación, orientación vocacional y asistencia a empresas del Departamento Central sobre recursos humanos disponibles y perfiles requeridos por los mismos.

<sup>20</sup> Un modelo de negocio creado en 2010 por Alex Osterwalder, el cual describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Es 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.

(b) llegar a los jóvenes en sus comunidades (rurales) y adaptarlos al contexto local; y (ii) **Resultados, evaluación y diseminación del conocimiento:** se desarrollarán estudios de caso para recopilar el impacto de los nuevos elementos incluidos en la metodología como son microfranquicias y el otorgamiento de crédito.

- 1.31 El proyecto es parte del programa regional YEP (RG-M1240) ejecutado por Youth Business International (YBI). Las experiencias y lecciones aprendidas por YBI de los 38 países socios de su red, serán transmitidas pertinentemente a la organización implementadora de cada país. Asimismo, a través del Centro Regional de Aprendizaje para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá, Colombia y parte esencial del programa regional) se promoverá la conformación de alianzas y el intercambio de conocimientos.
- 1.32 Este proyecto contribuirá a reducir las 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?” Se abordarán preguntas relacionadas al programa Regional RG-M1240, incluyendo: ¿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? Además, el proyecto brindará conocimiento nuevo sobre crédito juvenil y microfranquicias, específicamente: ¿Cuál es el impacto de modelos de microfranquicias para jóvenes? ¿Cuáles son los factores clave para brindar apoyo integral, incluyendo el otorgamiento de crédito, a jóvenes en áreas rurales y mujeres jóvenes?
- 1.33 Se ha desarrollado la agenda de conocimiento del programa regional YEP y se ha contratado un especialista en gestión de conocimiento para mejor organizar la acción en esta área. El proyecto en Paraguay aportará a dicha agenda con el desarrollo de productos de conocimiento que nos permitan contar con lecciones aprendidas sobre el crédito juvenil, microfranquicias juveniles y el uso del “Semáforo de Eliminación de Pobreza”<sup>21</sup> como una herramienta de medición de resultados e impacto con los indicadores de salida de la pobreza multidimensional. Además, se analizarán los resultados obtenidos de la articulación realizada con programas públicos de formación técnica fuera de Asunción.
- 1.34 Colaboración con el Grupo BID. Este proyecto establecerá oportunidades para el FOMIN y el Grupo BID con sus vínculos a varios socios estratégicos: (i) Las municipalidades y gobernaciones; (ii) El Ministerio de la Juventud, cuya misión es trabajar en el diseño, planificación y coordinación de políticas públicas en materias juveniles; (iii) El Ministerio de Industria y Comercio, para su Vice Ministerio MiPyMEs, institución pública que apoya el emprendimiento y formalización de PyMEs, así como promueve el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y fortalece la capacidad de gestión de sus empresarios; (iv) Asociación de Empresarios Juveniles (AJE); y (v) INCUPAR (la cual nuclea 18 instituciones y universidades) cuya Vicepresidencia es ejercida por la FP.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El impacto esperado del proyecto será incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos a nivel nacional. El resultado será generar un

---

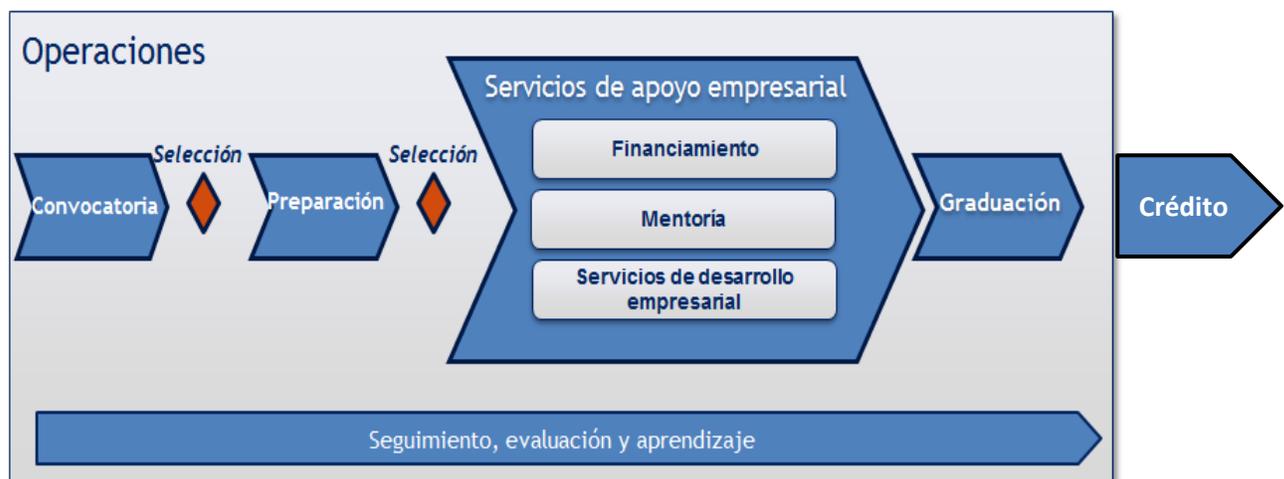
<sup>21</sup> Desarrollado por la Fundación Paraguaya, el “Semáforo de Eliminación de Pobreza” es una metodología y métrica práctica y fácil de utilizar que permite a las familias pobres auto-diagnosticar su nivel de pobreza como el primer paso de una estrategia personalizada para superar la pobreza de manera permanente. El Semáforo se llama así porque se hace alusión a los colores del semáforo (rojo, amarillo, y verde), los cuales varían según el nivel de pobreza de la familia (se basa en 6 dimensiones y 50 indicadores de pobreza). La herramienta utiliza una encuesta visual muy práctica con fotografías que se muestran en una tableta o en un teléfono celular de modo a que las familias midan fácilmente su pobreza y carencias y las ayude a diseñar un plan de eliminación de pobreza basado en la motivación y el desarrollo de habilidades.

modelo de formación para emprendedores de jóvenes de escasos recursos que integre el crédito.

## B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 Para lograr los objetivos propuestos se propone un modelo de apoyo integral al joven, en donde se combinan: (i) servicios de capacitación en habilidades empresariales; (ii) capacitaciones específicas en oficios; (iii) financiamiento a través del crédito; y (iv) mentoría.
- 2.3 El proyecto alcanzará a jóvenes de escasos recursos de Asunción y 24 ciudades del interior del país, a través de la estructura de la Fundación Paraguaya, la cual cuenta con oficinas físicas en cada una de estas ciudades: Asunción, Caacupé, Caaguazú, Carapeguá, Chaco, Ciudad del Este, Concepción, Coronel Oviedo, Curuguaty, Encarnación, Itá, Lambaré, Luque, Mariano Roque Alonso, Paraguarí, Pilar, San Ignacio, San Lorenzo, San Pedro, Santaní, Villa Elisa, Villarrica, Villa Ygatimí e Ybycuí. Se prevén las siguientes fases: (i) convocatoria y selección de jóvenes; (ii) capacitación en competencias empresariales y formulación de plan de negocios; (iii) designación de mentor; (iv) capacitación específica; y (v) crédito.

### MODELO DE APOYO INTEGRAL AL JOVEN (FUNDACIÓN PARAGUAYA)



- 2.4 **Convocatoria y selección de jóvenes.** En esta etapa se trabajará en alianza con el Ministerio de la Juventud y tres gobernaciones (Central, Cordillera y Alto Paraná), a través de las cuales se articulará con las oficinas locales de FP y los respectivos municipios para realizar la convocatoria de los jóvenes. Los jóvenes interesados y que cumplan con los criterios de selección detallados debajo serán inscritos en un taller de selección de tres sesiones en el cual se realizan dinámicas de motivación, la formulación del perfil de cada interesado y las entrevistas de selección. En este proceso participará un equipo conformado por el capacitador, el impulsor<sup>22</sup> y un orientador vocacional voluntario.
- 2.5 Los criterios de selección incluirán: (i) jóvenes de 18 a 29 años; (ii) con estudios secundarios (con bachillerato o en curso); y (iii) jóvenes en situación de vulnerabilidad, con capacidades básicas de leer y escribir. Se aplicará un cuestionario cerrado a todos los jóvenes interesados en seguir el curso que contempla algunas respuestas abiertas y

<sup>22</sup> Los impulsores serán los responsables de la motivación, y asesoramiento en cuanto a ideas de negocios, acompañamiento en la implementación de las microfranquicias y la medición de los resultados de las mismas. Tendrá a su cargo el mapeo de oferta del mercado, en cuanto a las capacitaciones técnicas solicitadas.

está orientado a identificar el perfil de participante. El cuestionario tiene preguntas relacionadas a levantar información sobre los siguientes campos: (i) datos personales; (ii) datos familiares; (iii) experiencia en actividades de generación de ingreso: en situación de dependiente y en emprendimientos; (iv) percepción de los principales problemas que afectan a los jóvenes; y (v) proyección.

**2.6 Capacitación en competencias empresariales y formulación de plan de negocios.**

Una vez seleccionados los jóvenes se realizará la formación emprendedora, la cual tiene una duración de 6 sesiones de 3 horas. La metodología de capacitación será armonizada con la formación brindada por el equipo del programa regional YEP a la FP. La formación comprende apoyo en cada etapa de desarrollo de los emprendimientos tanto para la gestión técnica como para el fortalecimiento de habilidades blandas del emprendedor. Se espera capacitar a 5,000 jóvenes pero sólo se graduarán aquellos que logren un 80% de asistencia y presenten un plan de negocios. El equipo que participará de las capacitaciones incluirá el capacitador y el impulsor, quien promoverá e identificará las distintas oportunidades de negocio de los participantes. Habrá un Coordinador de Capacitaciones quien será el responsable de la implementación de las capacitaciones, y la coordinación de las mismas a nivel de las 25 oficinas.

**2.7** Los jóvenes que terminen la capacitación y decidan no seguir en el desarrollo empresarial serán conectados a la Red NEO Paraguay (PR-M1031), de la cual la FP forma parte. Esta Red busca establecer procesos de articulación entre el sector productivo, de formación para el trabajo y el sector público, con el propósito de facilitar el acceso de los jóvenes a mejores servicios integrales, aumentando así sus posibilidades de inserción laboral en empleos de calidad. Para ello, se ha conformado una alianza público-privada en la que empresas, gobiernos y sociedad civil aportan recursos, conocimientos y capacidades para implementar soluciones de empleo juvenil efectivas y sostenibles.<sup>23</sup>

**2.8 Acceso al financiamiento.** Una vez terminada la parte formativa, los jóvenes podrán acceder al servicio del crédito juvenil<sup>24</sup>, para lo cual deberán contar con un plan de negocios aprobado por un oficial de crédito, de la oficina regional correspondiente. Aquellos jóvenes que accedan a un crédito contarán con un grupo de impulsores y asesores internos<sup>25</sup> que los apoyarán en la gestión de su negocio, así como en el acceso a microfranquicias. El apoyo busca solucionar necesidades puntuales relativas a problemas de gestión, diseño del modelo de negocio, planificación, imagen, formalización, búsqueda de clientes, diseños y logos, etc. Las consultorías puntuales serán de 4 a 6 horas mensuales, se realizarán por el tiempo que el joven cuente con un crédito activo.

**2.9 Mentoría.** Consiste en tener el apoyo de un mentor durante el primer año para el desarrollo de emprendimientos. La mentoría interna es obligatoria para aquellos jóvenes

---

<sup>23</sup> La Red NEO se refiere al conjunto de empresas y organizaciones que forman parte del proyecto “Nuevas Oportunidades para Jóvenes en Paraguay” (PR-M1031) aprobado por el Comité de Donantes el 11 de abril del 2012. Los miembros de esta Red son: i) sector público: el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, el Ministerio de Industria y Comercio - Viceministerio de MiPyMEs, el Ministerio de Educación y Cultura – Viceministerio de Educación Superior, la Secretaría Nacional de Juventud y la Secretaría Técnica de Planificación; ii) sector privado: las empresas PIVOT y LUMINOTECNIA, y la Unión Industrial Paraguaya; y iii) sociedad civil: la Fundación Cámara de Comercio Paraguayo Americana, Fundación Kolping Paraguay, Plan Internacional Paraguay, Fundación Solidaridad, Fundación Sarakí, Fundación Paraguaya y la Fundación CIRD.

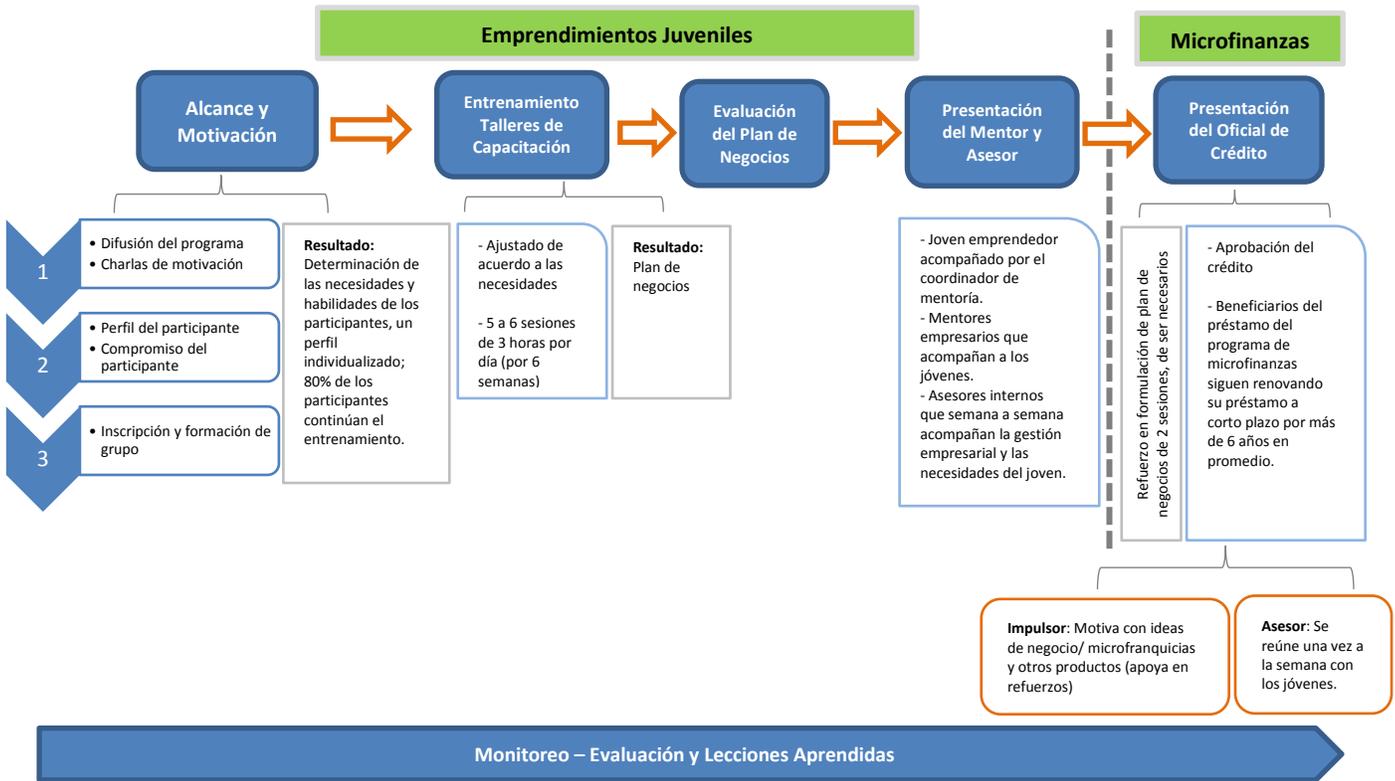
<sup>24</sup> La Fundación Paraguaya, para su programa de microfinanzas cuenta con el producto financiero del crédito juvenil, que ya se aplica desde el año 2011, en el área del Departamento Central. La Fundación Paraguaya, nace con el programa de microfinanzas y cuenta con mucha experiencia en el ramo de créditos para personas de escasos recursos. La cartera de créditos de las oficinas del Departamento Central, es de 2,110 créditos activos a la fecha, con una mora del 3.85%.

<sup>25</sup> Los asesores de mentoría interna son quienes cada semana, acompañarán a los jóvenes, con créditos activos, a fin de dar seguimiento a la gestión empresarial, y el seguimiento de pagos de los créditos. Los *impulsores* serán los responsables de la motivación, y asesoramiento en cuanto a ideas de negocios, acompañamiento en la implementación de las microfranquicias y la medición de los resultados de las mismas. Tendrá a su cargo el mapeo de oferta del mercado, en cuanto a las capacitaciones técnicas solicitadas.

que obtienen financiamiento para asegurar el retorno y la debida utilización de los fondos crediticios. Para la convocatoria de mentores empresarios, se realizará alianzas con la Asociación de Empresarios Jóvenes (AJE), Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC), Unión Industrial del Paraguay (UIP), Asociación de Profesionales y Empresarios del Paraguay (APEP), entre otras organizaciones de empresarios. El Coordinador de Mentorías será el responsable de la implementación del programa de mentorías con empresarios, así como de realizar el monitoreo de las asesorías internas.

- 2.10 **Capacitación específica.** Aquellos jóvenes que requieran habilidades u oficios para desarrollar un negocio, recibirán capacitaciones técnicas en oficios (panadería, mecánica, carpintería, etc.), a través de las alianzas con organizaciones como el SNPP o el SINAFOCAL, con las cuales se llevará cursos o talleres hasta las oficinas regionales de FP, conforme a los requerimientos determinados.
- 2.11 **Microfranquicias.** Cuando los jóvenes ya cuenten con sus planes de negocios y los créditos vigentes, se buscará que los mismos, como una ampliación a sus ingresos, accedan a los modelos de microfranquicias. Éstas serán una opción alternativa para los jóvenes que no quieren emprender un negocio tradicional o, al contrario podrían ser una oportunidad adicional para los jóvenes que quieren iniciar una microfranquicia en paralelo con un negocio ya existente. Este plan piloto se basará en la experiencia de la FP, en el marco del proyecto financiado por el FOMIN "Desarrollo de microfranquicias para la base de la pirámide" (PR-M1023). Existen lecciones aprendidas y metodologías basadas en el proyecto enfocado en mujeres de escasos recursos. Con estos insumos, se buscará generar prototipos de microfranquicias, con enfoque al mercado juvenil. Para esto se realizará una encuesta de mercado, entre los clientes de FP que tengan el rango de edad de los beneficiarios de este proyecto. Se tomará como modelos los prototipos de microfranquicias existentes, que según la encuesta se determinen como viables para ser implementados con los jóvenes. Además, se buscará desarrollar por lo menos un producto nuevo de microfranquicias juveniles.
- 2.12 **Foro para microempresarios juveniles.** Finalmente, se ofrecerá un Foro para microempresarios juveniles, en el cual participarán en promedio 400 jóvenes. Constituye un espacio de diálogo para compartir experiencias, generar sinergias y aprendizajes, y tomar lecciones aprendidas con empresarios destacados del país. Se trabajará con el modelo de incubadora de negocios durante tres días y se creará una Red de Emprendedores, los cuales aprenderán a usar la tecnología y a través de foros de discusión podrán intercambiar experiencias, preguntas e informaciones con los otros emprendedores que estén desarrollando sus negocios.

**MODELO DETALLADO DE APOYO INTEGRAL AL JOVEN**



**C. COMPONENTES**

2.13 Para cumplir con los objetivos trazados, el Proyecto ha sido estructurado en tres componentes: (i) Fortalecimiento Institucional; (ii) Oferta de Servicios Empresariales; (iii) Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica.

**Componente I: Fortalecimiento Institucional (FOMIN: US\$169,700; Contraparte: US\$22,500)**

2.14 El objetivo de este componente es capacitar y crear instrumentos dirigidos a fortalecer la capacidad institucional de FP y sus oficinas regionales.

2.15 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) Entrenamientos/ talleres de sensibilización del proyecto al personal (2 personas) de cada una de las 25 oficinas de la FP; (ii) Currícula refinada de capacitación en desarrollo empresarial para trabajar con jóvenes rurales; (iii) Currícula de microfranquicias adaptada para jóvenes; (iv) dos manuales de mentoría y de Semáforo contextualizados y adaptados para jóvenes en zonas rurales; (v) Manual metodológico del “Semáforo” adaptado para jóvenes; (vi) Sistema de monitoreo y evaluación desarrollado e implementado (OMS); (vii) Al menos 5 alianzas público privadas<sup>26</sup> establecidas (se buscará desarrollar las alianzas con el sector público y privado tanto para la convocatoria de jóvenes, así como para el

<sup>26</sup> Las alianzas en el marco de este proyecto, se centrarán en crear sinergias, en cuanto a la búsqueda de jóvenes, con el perfil del proyecto, alianzas para que los empresarios puedan tomar el rol de mentor, para asesorar a los jóvenes con negocios iniciados. Se buscarán alianzas públicas privadas, desde el sector público como Ministerios tales como: Ministerio de la Juventud, Ministerio de Industria y Comercio, para su vice Ministerio Pymes, Ministerio de Trabajo. En el ámbito privado con organizaciones de la sociedad civil, INCUPAR, que nuclea a 20 universidades y empresas. Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), UIP Joven (Unión de Industriales Jóvenes del Paraguay), empresas del mercado, que apoyen el trabajo voluntario, entre otros.

desarrollo del programa de mentoría); y (viii) Diagnóstico de negocios a desarrollarse en áreas rurales.

**Componente II: Oferta de Servicios Empresariales (FOMIN: US\$481,942; Contraparte: US\$1,550,800)**

- 2.16 El objetivo de este componente es ofrecer capacitación para 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 el cual incluye: sensibilización, formación, plan de negocios, consultorías personalizadas en temáticas comerciales, legales o de diseño, mentoría, comercialización de productos y foro de líderes empresariales. Se busca la generación de ingresos, a través del desarrollo empresarial de jóvenes, su fortalecimiento y sostenibilidad.
- 2.17 Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) Reclutamiento y formación de 50 formadores; (ii) Reclutamiento y formación de 100 mentores; (iii) Entrenamiento de 5,000 jóvenes; (iv) Capacitación de 50 asesores/impulsores; (v) Formación de 200 jóvenes para microfranquicias; y (vi) Organización de 2 Foros de Líderes Empresariales
- 2.18 Se realizarán sesiones de motivación (de 3 a 4 sesiones), como filtro para contar con los jóvenes que se comprometan con el proyecto, y muestren interés y el compromiso necesario. Los jóvenes que podrán participar en el proyecto durante las capacitaciones terminarán elaborando sus planes de negocios y fortalecerán sus ideas de negocio, los negocios existentes deben ser emergentes y con menos de un año de existencia.
- 2.19 Para los emprendimientos que ya estén en funcionamiento, se brindará un módulo de información sobre la formalización de los negocios y sus ventajas, a ser realizado en alianza con el Viceministerio de MiPyMEs.
- 2.20 Los 5,000 beneficiarios del proyecto recibirán capacitaciones y herramientas para el desarrollo microempresarial, terminando los cursos de seis sesiones con un plan de negocios. De los jóvenes capacitados, 2,500 jóvenes iniciarán o fortalecerán su negocio; y a 2,000 de ellos se les otorgará crédito del área de microfinanzas de la FP. Estos jóvenes contarán con apoyo adicional, mediante talleres, para fortalecer su plan de negocios.
- 2.21 Los otros 2,500 jóvenes, que no sigan con el desarrollo microempresarial, recibirán una sesión adicional para contar con herramientas básicas (por ejemplo cómo buscar un empleo, cómo preparar un curriculum vitae, etc.). Estos jóvenes serán conectados a la Red NEO Paraguay (PR-M1031), de la cual la FP forma parte (véase párrafo 2.7). Adicionalmente, los jóvenes con negocios y créditos aprobados, tendrán acceso al fortalecimiento de sus ideas de negocios, así como opciones de microfranquicias juveniles.

**Componente III: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica (FOMIN: US\$72,000; Contraparte: US\$42,000)**

- 2.22 El objetivo de este componente es documentar, sistematizar y comunicar los resultados y lecciones aprendidas generadas en el proyecto con el fin de dar a conocer una metodología de intervención innovadora y sostenible para la promoción de emprendimientos de jóvenes vulnerables, capaz de ser replicada y escalada.
- 2.23 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 Paraguay 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 cobertura geográfica;

- (ii) Autoridades gubernamentales como el Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de la Juventud, Municipalidades y Gobernaciones, con el interés de apoyar y/o ejecutar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada;
  - (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 la empresa;
  - (iv) Instituciones educativas como universidades, centros de formación profesional, SNPP, SINAFOCAL, con el fin de sensibilizar a los jóvenes desde una edad temprana sobre el emprendimiento como una oportunidad de desarrollo profesional.
- 2.24 Los principales canales para llegar a estas audiencias serán talleres, reuniones presenciales, eventos especiales y material impreso, incluyendo la infografía del proyecto.
- 2.25 Para los efectos de satisfacer las necesidades de conocimiento de dichas audiencias se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) Dos estudios de caso breves que sistematicen la experiencia del proyecto (uno sobre crédito juvenil y otro sobre microfranquicias)<sup>27</sup>, haciendo énfasis en las diferentes modalidades de intervención empleadas, los resultados y principales lecciones aprendidas; y (ii) Una infografía que sintetice visualmente la estrategia, principales acciones y resultados del proyecto.
- 2.26 Como resultado, se espera transmitir que los jóvenes de escasos recursos tienen la capacidad de aportar al desarrollo económico del país, generando ingresos y reduciendo así la tasa de desempleo juvenil en el país. Se espera que se desarrollen nuevos programas enfocados a los jóvenes, tanto en los programas de responsabilidad social de las empresas como en la generación de nuevas políticas dentro de los gobiernos locales y centrales. Además, se espera que la metodología y la medición de la línea de base e impacto de la Fundación Paraguaya, así como el modelo de microfranquicias juveniles, genere un efecto demostrativo para otras organizaciones de América Latina y en el mundo, como modelo de asistencia integral al joven emprendedor, que mejore la calidad de vida del mismo y su entorno.
- 2.27 Con frecuencia anual, la Agencia Ejecutora actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados. Los productos de conocimiento generados por el proyecto contribuirán a los objetivos del programa paraguas YEP 'Programa de Empresariado para Jóvenes' (RG-M1240), dado que permitirán realizar un análisis macro y comparativo de las experiencias, resultados y lecciones de los proyectos implementados en el contexto del Programa en distintos países. Además ayudarán a alimentar el Marco de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje a nivel regional (MEL por sus siglas en inglés). Asimismo, constituirán un insumo clave para el desarrollo de productos de conocimiento a nivel del Programa. Los productos de conocimiento de este proyecto serán coordinados a nivel regional por un especialista en gestión de conocimiento.

#### **D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

- 2.28 La Unidad Ejecutora del Proyecto (UE) será una dependencia de Fundación Paraguaya, como Organismo Ejecutor (OE). Estará compuesta de un Director de Programa, un Coordinador de Capacitaciones, un Especialista en Monitoreo, un Coordinador de

---

<sup>27</sup> Los resultados de estos estudios de caso serán incorporados en las evaluaciones intermedias y/o finales.

Mentorías, un Administrador. También habrá un Coordinador del Proyecto y un Contador a tiempo parcial.

- 2.29 Además, habrá un Comité de Gestión para orientar a la UE y coordinar las acciones conjuntas. Este comité estará compuesto por el Gerente General, Director del programa, el Director de Microfinanzas, el Director de Negocios de FP, el Director de Planificación de FP. Los miembros proporcionarán asesoría, contactos, y apoyo durante la ejecución del proyecto y colaborarán en su promoción y decisiones necesarias para la correcta implementación del proyecto. El Consejo tendrá una reunión mensual.

## **E. Sostenibilidad**

- 2.30 Este proyecto busca un modelo de trabajo sustentable a largo plazo mediante el fortalecimiento de las 25 oficinas de la FP y la alianza con entidades públicas, privadas y no gubernamentales para poder seguir apoyando a los beneficiarios después de terminada la ejecución.
- 2.31 Se tomarán distintas acciones para la sustentabilidad del servicio integral a los jóvenes, principalmente el fortalecimiento del programa de microfinanzas y las oficinas regionales, a través del producto del crédito juvenil, a nivel nacional. Además, la FP cuenta con una red de aliados, tanto del gobierno como entidades privadas y del sector no gubernamental, lo cual le permite ejecutar programas de emprendimiento en alianza con distintos actores. Con su vasta experiencia de 30 años en el mundo de las capacitaciones y las microfinanzas inclusivas, puede llegar a las metas buscando las alianzas estratégicas.
- 2.32 Este proyecto permitirá fidelizar y fortalecer el programa de Emprendimientos Juveniles a nivel nacional, posicionándose como un modelo de solución a los jóvenes y al desempleo juvenil. La sustentabilidad del proyecto al finalizar su ejecución será viable debido al compromiso de la FP de seguir con este tipo de programas y principalmente contando con la sostenibilidad del producto financiero, el crédito juvenil.

## **F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto**

- 2.33 De la implementación de proyecto del FOMIN y el trabajo previo de FP en el área de emprendimiento, desde el 2006 se desprenden una serie de lecciones aprendidas que han informado el diseño de este proyecto:
- 2.34 Procesos de focalización y selección de los jóvenes beneficiarios. Identificar a aquellos participantes que tengan un mayor número de probabilidades de desarrollar un emprendimiento sostenible sigue siendo un reto. El uso de enfoques experimentales para identificar a los participantes en el proyecto puede ayudar a los proyectos a encontrar jóvenes con características y conductas empresariales prometedoras, como pensamiento innovador, atributos de liderazgo, orientación a los resultados.
- 2.35 Acceso a servicios financieros. La mayoría de los 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 una experiencia empresarial que pueda ser evaluada por alguna institución financiera. El proyecto propuesto incorpora un componente de financiamiento, con el producto del crédito juvenil, desarrollado por el área de microfinanzas de FP.
- 2.36 Microfranquicias. La FP se encuentra ejecutando el proyecto "Desarrollo de microfranquicias para la base de la pirámide" (PR-M1023), del cual se han aprendido algunas lecciones importantes para el diseño del componente de microfranquicias de

este proyecto.<sup>28</sup> Las lecciones aprendidas incluyen: (i) la realización de un buen estudio de mercado para identificar potenciales microfranquicias pero que a la vez incluya un buen estudio del perfil de los potenciales microfranquiados es crucial; (ii) microfranquicias de productos no perecederos, de bajos precios, con una marca reconocida y fácilmente anexable a una actividad que los potenciales microfranquiados ya realizan suelen ser más exitosas; (iii) microfranquicias que requieren una dedicación de tiempo completo por parte de los microfranquiados, con logística de reposición muy frecuente y que conllevan costo de transporte y tiempo (a pesar de proyectar ingresos más elevados) no resultan atractivas; (iv) la curva de aprendizaje de las prácticas de un vendedor exitoso, el uso de su manual operativo y formularios lleva tiempo y requiere un constante acompañamiento; (v) es importante adaptar las políticas de crédito a las características de las microfranquicias y los productos: (a) Productos perecederos y con alta rotación – plazos de crédito más cortos y montos más pequeños; y (b) productos no perecederos y con rotación más lenta – plazos más largos, montos más elevados; y (vi) el activo involucramiento de los microfranquiadores es clave, tanto en el proceso de diseño como en la puesta en marcha y las correcciones al modelo, para que garanticen el éxito generando ingresos adicionales y permitan un escalamiento sostenible.

#### **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.37 Adicionalidad No-financiera. El proyecto se beneficiara 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 FP 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 y el acceso al financiamiento, así las lecciones aprendidas sobre la implementación de las microfranquicias juveniles.
- 2.38 Adicionalidad Financiera. El aporte financiero del FOMIN resultará fundamental para el fortalecimiento de las 25 oficinas de FP. Se requieren gastos logísticos y de desplazamiento para lograr desarrollar las actividades de sensibilización y formación a nivel regional. Esto le ayudará a la FP 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**

- 2.39 El resultado esperado será generar emprendimientos de jóvenes de escasos recursos y fortalecer los ya existentes a través de un modelo de formación que integra el crédito.
- 2.40 Se espera crear o fortalecer 2,500 emprendimientos de jóvenes de escasos recursos. De éstos, 60% serán liderados por mujeres y 40% por hombres. Para lograr esto, se espera que 3,100 jóvenes incrementen sus habilidades empresariales (1,860 mujeres y 1,240 hombres), 500 incrementen sus habilidades de liderazgo (300 mujeres y 200 hombres), 200 reciban entrenamiento para ser microfranquiadores (120 mujeres y 80 hombres), y 2,000 reciban acceso a financiamiento para sus emprendimientos (1,200 mujeres y 800 hombres).
- 2.41 Además, el proyecto contribuirá a avanzar la agenda de conocimiento del programa YEP implementando los productos relacionados con el acceso a financiamiento,

---

<sup>28</sup> Hasta junio 2015 ha habido 4 modelos de microfranquicias diseñados e implementados con 410 microfranquiadas operando sus modelos de negocios y 220 créditos otorgados por la FP.

trabajando en zonas rurales e incorporando microfranquicias como alternativa para los jóvenes.

### **I. Impacto del Proyecto**

- 2.42 El proyecto buscará incrementar el número de emprendimientos exitosos y sostenibles a nivel nacional (en las 25 oficinas que tiene FP). Además se espera desarrollar 1,250 negocios que superen el primer año de funcionamiento, crear 1,850 empleos en zonas de bajos ingresos, e incrementar las ventas de 80% de los jóvenes con un negocio nuevo o fortalecido.
- 2.43 Se buscará generar impacto en un 60% de mujeres, demostrando el impacto con la medición de la línea de base a través de los indicadores de eliminación de la pobreza (del Semáforo utilizado por FP), y demostrando al año, las mejoras e indicadores mejorados en ingresos y calidad de vida.

### **J. Impacto Sistémico**

- 2.44 El proyecto contribuirá a avanzar con el cambio sistémico al establecer las bases para un ecosistema que promueva el desarrollo del emprendimiento juvenil. Se buscará que al menos 4 instituciones públicas y privadas articulen y elaboren propuestas de políticas y acciones conjuntas, coordinadas para impulsar programas de emprendimiento juvenil sostenibles, para generar modelos sostenibles y escalables a nivel de operatividad de la FP y las alianzas establecidas en las diferentes ciudades. Se buscará fortalecer el producto del crédito juvenil, buscando la sostenibilidad financiera y su escalabilidad.

## **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 Línea de Base. El ejecutor utilizará diferentes herramientas para determinar la línea de base de los beneficiarios:
- (i) El Semáforo: Se recogerán un conjunto de variables e indicadores a través de la herramienta del Semáforo, el cual determinará la situación socio económica de cada joven: datos personales, grado de instrucción, situación actual e ingreso, acceso al préstamo, idea del negocio, aspectos referidos al entorno familiar, motivaciones para emprender, etc. El sistema reportará la ficha de cada beneficiario con los colores: rojo, amarillo y verde. Rojo, serán los indicadores más necesarios para realizar intervenciones de apoyo, y el verde los aspectos ya solucionados del joven y su entorno.
  - (ii) Las fichas del perfil de cada participante, además permitirá contar con todos los datos básicos del participante y su perfil.
- 3.2 Seguimiento. La FP cuenta con un sistema exhaustivo para el seguimiento de sus clientes. Además de dicho sistema, se incluirá el sistema *Salesforce* con el apoyo de YBI. Durante el proyecto se monitorearán procesos y resultados a nivel del programa en su conjunto y de los jóvenes en particular.
- 3.3 Evaluaciones. Se realizarán dos evaluaciones, una intermedia y otra al finalizar el proyecto. El Banco elaborará los Términos de Referencia y realizará el proceso de selección de los evaluadores. Este proceso se realizará de manera articulada con el programa regional, toda vez que se debe recoger información sobre la eficacia del enfoque regional presente en el proyecto, y se articularán las preguntas de investigación y el alcance de dichas evaluaciones. Se buscará conocer el impacto que el otorgamiento de crédito puede tener en los jóvenes emprendedores.
- 3.4 La eficacia de los programas de emprendimiento para jóvenes es uno de los temas menos estudiados y entendidos entre los cuales el FOMIN trabaja. El FOMIN cuenta con creciente evidencia sobre los programas de capacitación para empleo formal (con

algunas investigaciones producidas por el FOMIN) pero casi no existe evidencia sobre programas para fomentar el emprendimiento de jóvenes de escasos recursos. Sabiendo que los dos modelos son muy diferentes y apuntan a diferentes poblaciones de la juventud, el proyecto presenta la oportunidad de avanzar en la agenda de conocimiento en este campo y probar la eficacia de los diferentes enfoques identificados por el proyecto. Por lo tanto se propone implementar un ensayo controlado aleatorio (ECA, o RCT por sus siglas en inglés) de los diferentes componentes de tratamiento con la Fundación Paraguaya. El ECA sería fundamental para probar la eficacia de la formación, crédito juvenil, así como otros enfoques innovadores que se aplicarían. Dado el alto nivel de demanda por parte de los jóvenes para el programa de FP, se espera que sería posible aplicar el ECA. Este sería financiado con fondos de la cuenta de evaluación de impacto del FOMIN.

- 3.5 Taller de cierre. Oportunamente, la AE organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente 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 proyecto tiene un costo total de US\$2,931,680 de los cuales US\$1,000,000 (34%) serán aportados por el FOMIN y US\$1,931,680 (66%) por la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
<b>Componentes del Proyecto</b>			
Componente 1: Fortalecimiento Institucional	\$169,700	\$22,500	\$192,200
Componente 2: Oferta de Servicios Empresariales	\$481,942	\$1,550,800	\$2,032,742
Componente 3: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$72,000	\$42,000	\$114,000
<b>Ejecución y Supervisión</b>			
Administración	\$185,280	\$316,380	\$501,660
<b>Otros Costos</b>			
Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$12,000	-	\$12,000
Imprevistos	\$9,078	-	\$9,078
<b>Sub-total</b>	<b>\$930,000</b>	<b>\$1,931,680</b>	<b>\$2,861,680</b>
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	\$50,000	-	\$50,000
Cuenta de Agenda	\$20,000	-	\$20,000
<b>Gran Total</b>	<b>\$1,000,000</b>	<b>\$1,931,680</b>	<b>\$2,931,680</b>
<i>% of Financiamiento</i>	<i>34%</i>	<i>66%</i>	<i>100%</i>

#### V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Fundación Paraguaya, fundada en 1985, es una empresa social auto-sostenible con sede en Asunción, Paraguay, con 30 años de trabajo continuo en el país. Cuenta con 25 oficinas distribuidas a nivel nacional, con la colaboración de 420 funcionarios. Fundación Paraguaya tiene la capacidad de proveer un paquete de distintos servicios a jóvenes emprendedores de manera sustentable, a través de un modelo escalable y específico para los jóvenes. Gracias a los servicios entregados bajo el formato que les acomode, los jóvenes en condición de vulnerabilidad adquieren herramientas técnicas y

personales que les permite desarrollar sus ideas de negocios o hacer crecer su negocio existente. La misión de la organización es desarrollar e implementar soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles para la eliminación de la pobreza y crear condiciones de vida dignas a las familias a través de una estrategia integrada que ofrece más de 80,000 clientes activos a través de los siguientes programas:

- (i) La eliminación de la pobreza a través del Semáforo. Una metodología de auto-evaluación que mide la pobreza a través de 50 indicadores, lo que permite a sus clientes (87% de ellos mujeres) hacer un balance de sus problemas relacionados con la pobreza de tal manera que puedan diseñar sus propios "mapas de vida" para superarlos.
  - (ii) Microfinanzas, Microfranquicias y Microseguros. Con el fin de aumentar los ingresos y reducir riesgos financieros de los clientes y crear alianzas con otras instituciones especializadas para hacer frente a los otros problemas relacionados con la pobreza.
    - a. Educación Emprendedora. Imparte capacitación, entrenamiento y tutoría en la gestión empresarial para ayudar a los clientes y a sus hijos a encontrar puestos de trabajo y/o crear su propio empleo. En el marco de Educación Emprendedora se trabaja con dos programas representados en el país: *Junior Achievement*, el cual permite acompañar la educación tradicional, de niños y jóvenes en el marco del sistema escolar; y *Emprendimientos Juveniles*, desde el 2006, que acompaña el desarrollo empresarial de jóvenes después de la edad escolar bajo una metodología que incorpora capacitación, crédito, y mentoría.
  - (iii) Escuelas agrícolas financieramente auto-sostenibles. Busca transformar jóvenes campesinos pobres en emprendedores rurales. Tiene el doble objetivo de (i) formar a jóvenes en un ambiente de negocios, transformándolos en empresarios rurales, y (b) generar ingresos para sostener las escuelas.
- 5.2 La Fundación Paraguaya también ejecutará un proyecto bajo el programa regional, "Financiamiento con Fines Ecológicos Destinado a MiPyME y Hogares de Bajos Ingresos: Programa ECOMICRO" ([RG-M1205](#)). Con el objetivo de mejorar la salud y productividad de microempresarios y personas de bajos ingresos en Paraguay que utilizan cocinas contaminantes, el proyecto (todavía en la fase de diseño) desarrollará un producto financiero verde que permitirá a microempresarios y hogares de bajos ingresos acceder a cocinas eficientes.<sup>29</sup>
- 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 generó un nivel de necesidad/riesgo bajo, 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 sus propios métodos de adquisiciones compatibles con las políticas del Banco. Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex-post con una frecuencia anual. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 5.4 **Gestión y Supervisión Financiera:** La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno

---

<sup>29</sup> Véase [aquí](#) para más información sobre el proyecto ECOMICRO de la Fundación Paraguaya.

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 bajo 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 anual.

- 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 para alcance de proyecto: Trabajar a nivel rural tiene su riesgo ya que podría darse falta de interés de participar por parte de los jóvenes, o que los jóvenes busquen desarrollar negocios que no sean ideales y tengan posibilidades de éxito. Para mitigar este riesgo, se buscará una alianza con la Universidad San Carlos para el desarrollo empresarial de agro negocios en dichas áreas. Además, se utilizarán los instrumentos preparados para el programa “Comité de Mujeres Emprendedoras” de la FP incluyendo la experiencia de los gerentes de las oficinas dado su conocimiento de sus áreas de acción.
- 6.2 Riesgos para alcance de proyecto: (i) El impacto que tendrían los retrasos en la selección de los aliados y el equipo calificado de recursos humanos, que podría afectar al logro de las metas e indicadores del proyecto. Para mitigar este riesgo se ha previsto realizar de manera oportuna la definición de los criterios de selección de las alianzas, así como el proceso de selección. Asimismo, las actividades de sensibilización acerca de las bondades del proyecto son fundamentales. (ii) Que no concreten en tiempo y forma las alianzas, para fortalecer el ecosistema en favor del emprendimiento juvenil. Como acciones de mitigación, se tiene previsto realizar acciones de motivación tanto a nivel de organizaciones externas como las propias oficinas regionales de la FP, para resaltar la importancia de apoyar a los jóvenes emprendedores y la continuidad de las políticas establecidas.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 No se prevé efectos secundarios ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El proyecto tendrá impacto a nivel de jóvenes vulnerables y su entorno, por lo cual el único efecto social que se pueda prever es positivo.

## **VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera, especificados en el Anexo 6.

**IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 9.1 Acceso a la información. La información del Proyecto no reviste carácter confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, a excepción de la publicación de los planes estratégicos y de mercadeo de las entidades.
- 9.2 Propiedad Intelectual. El Banco y Fundación Paraguaya evaluarán, a la luz del legítimo interés del Banco de replicar la iniciativa tanto en Paraguay como en otros países de la región, diversas alternativas legales en cuanto a la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y el licenciamiento de dichos derechos, conforme sea aplicable.