

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

CHILE

**FOMENTANDO EL ESPÍRITU EMPRESARIAL JUVENIL EN CHILE
(CH-M1063)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC) Jefe de Equipo, Marta Mariño (MIF/AMC), Patricio Diaz Lucarelli (MIF/CCH), Maria Elena Nawar (MIF/DEU), Laila Choe (MIF/KSC), y Luciane Juliani (LEG/NSG).

De acuerdo con la Política de Acceso a la Información del BID, este documento es público.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	8
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	17
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	18
V.	AGENCIA EJECUTORA	18
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	19
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	20
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	20
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	20

RESUMEN DE PROYECTO
FOMENTANDO EL ESPÍRITU EMPRESARIAL JUVENIL EN CHILE
(CH-M1063)

Este es el segundo 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 Chile.

Este proyecto se implementará en Chile, y será ejecutado por Acción Emprendedora. El 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 capacitación empresarial, mentoría y consultoría); (ii) tiene un alcance nacional; (iii) presentará oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la agenda de aprendizaje regional, según resulte pertinente; y (iv) cuenta con financiamiento de contrapartida. Acción Emprendedora es miembro de la red de socios de YBI, por lo que ha sido sujeto al cumplimiento de criterios que aseguran la calidad de su gestión.

El problema que enfrentan los jóvenes de escasos recursos en Chile es el encontrarse desmotivados por estar en desventaja y no poder acceder a oportunidades de apoyo. Aunque algunos reciben formación técnica, esta es a menudo deficiente, tiene poca cobertura a nivel nacional y no incluye el emprendimiento en la malla curricular como una opción factible. El poco emprendimiento juvenil en Chile nace mayormente por necesidad sin ser visto como una oportunidad de desarrollo personal y profesional.

Las metodologías interactivas y creativas que utilizan el deporte, las artes y la tecnología han demostrado ser eficientes para fortalecer competencias laborales de los jóvenes y mantener su motivación, llevándoles a expandir sus horizontes laborales más allá de los empleos ya establecidos. El proyecto “Fomentando el espíritu empresarial juvenil en Chile” se basará en estos aprendizajes y creará una plataforma de *e-learning* para atraer a los jóvenes interesados en la tecnología y en generar un emprendimiento.

La plataforma de *e-learning* desarrollada bajo este proyecto consistirá en la utilización eficaz de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para sensibilizar a los jóvenes respecto al emprendimiento y fortalecer sus capacidades técnicas y de vida. El modelo ofrece a cada beneficiario la opción de escoger entre 3 formatos de cursos bajo esta plataforma: presencial, semi-presencial, y online. Junto con los cursos ofrecidos bajo la plataforma de *e-learning*, el proyecto proveerá seguimiento con tutores, consultores y mentores, y acceso a los centros donde se impartirá información y formación.

Este proyecto resulta innovador en el nivel de flexibilidad que las tres opciones de cursos ofrecen. Esto permite que el proyecto atienda a jóvenes que en otras situaciones no tendrían acceso a cursos de formación, ya sea porque viven en zonas rurales, tienen hijos o responsabilidades familiares, o sus obligaciones no les permiten tener un horario tan predeterminado, entre varias otras razones.

El ejecutor será Acción Emprendedora, ONG que cuenta con más de 12 años de experiencia formando e incubando emprendedores. Se busca apoyar a 2.500 jóvenes de escasos recursos (1.500 mujeres y 1.000 hombres) con limitadas habilidades técnicas para iniciar y consolidar sus negocios, generando así más oportunidades para ellos, sus familias y sus comunidades.

El rol del sector público en este Proyecto es muy relevante ya que Acción Emprendedora trabajará con más de 10 municipalidades en Chile para ampliar su red y ofrecer los distintos servicios a través de ellos para así apoyar a más jóvenes. El Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) también tendrá un rol fundamental ya que los jóvenes de todo el país podrán acceder a la plataforma on-line a través de los centros de información del INJUV presentes en todas las regiones, los cuales ofrecen acceso a internet gratuitamente.

Este proyecto permitirá la generación de 1.370 emprendimientos sostenibles de jóvenes de escasos recursos y la creación de 1.200 empleos. Además, se espera que 800 beneficiarios incrementen sus ventas en un 40%. En el área de conocimiento, este proyecto buscará generar evidencia acerca del impacto de las intervenciones con jóvenes de escasos recursos utilizando metodología de TICs y productos financieros efectivos para jóvenes emprendedores. El conocimiento generado será parte de la agenda de conocimiento del programa regional YEP, y será diseminado a través de la red de Youth Business International y del Centro Regional para la Iniciativa Empresarial Juvenil, a ser establecido por el programa regional YEP en Bogotá, Colombia.

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

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CEFE	Creación de Empresas, Formación de Empresarios
CORFO	Corporación de Fomento a la Producción
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
INJUV	Instituto Nacional de la Juventud
NINI	Ni trabajan, Ni estudian
OE	Organismo ejecutor
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ONG	Organización No-Gubernamental
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica)
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UE	Unidad Ejecutora del Proyecto
YBI	Youth Business International
YEP	Youth Entrepreneurship Program

RESUMEN EJECUTIVO

**FOMENTANDO EL ESPÍRITU EMPRESARIAL JUVENIL EN CHILE
(CH-M1063)**

País y ubicación geográfica:	El proyecto se llevará a cabo en 8 ciudades de Chile: Santiago, Valparaíso, Antofagasta, Concepción, Coronel (rural), Santa Bárbara (rural), Quilaco y la Isla de Pascua.		
Organismo Ejecutor:	Acción Emprendedora		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Agenda:	Jóvenes, Empleo y Emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Corporación de Fomento de la Producción (Corfo) institución pública que apoya el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile y Colbún, empresa dedicada a la generación eléctrica, a través del financiamiento de los centros de emprendimiento de Concepción, Coronel y Santa Barbara y Quilaco y de sus respectivos equipos.		
Beneficiarios directos:	<p>Los beneficiarios directos de las actividades y recursos de este Proyecto son:</p> <p>2.500 jóvenes (1.500 mujeres y 1.000 hombres) de escasos recursos, de entre 18 y 29 años y con limitadas habilidades técnicas para iniciar y consolidar sus negocios.</p> <p>7 centros de emprendimiento fortalecidos.¹</p> <p>10 municipalidades que proveerán servicios a la comunidad.</p> <p>Los criterios de selección de los jóvenes incluyen: tener un ingreso mensual del núcleo familiar inferior a US\$560, tener una idea de negocio o contar con un emprendimiento de menos de un año de vida. Se priorizará la selección de jóvenes que no trabajen ni estudien.</p>		
Beneficiarios indirectos:	(I) 5.000 familiares directos de los 2.500 jóvenes que se beneficiarán del proyecto (2 miembros de cada familia); (ii) 1200 empleos generados por los negocios (1.2 por negocio); y (iii) 7.760 jóvenes (4.656 mujeres y 3.104 hombres) sensibilizados quienes adquirirán nuevos conocimientos.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 990,000	34%
	Inversión:	US\$ 000.000	
	Préstamo:	US\$ 000.000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$990,000	34%

¹ 7 centros serán fortalecidos y no 8 dado que uno de estos centros atenderá a 2 ciudades, el "Centro de Emprendimiento de Santa Bárbara y Quilaco" que atenderá a Santa Bárbara (rural) y a Quilaco.

	Contraparte:	US\$ 1,898,348	66%
	Co-financiamiento (si existe)	US\$ 000.000	
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 2,888,348	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo, (ii) la contratación del Director del Proyecto; y (iii) 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 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/CCH		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1 Este es el segundo² proyecto del Programa de Empresariado para Jóvenes (RG-M1240), 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 empresarial³ juvenil más fuerte en algunos países de la Región, entre ellos Chile.
- 1.2 Ejecutado por Acción Emprendedora, este proyecto cumplirá con los criterios de selección del programa regional YEP en tanto: (i) suministra una oferta de apoyo integrado (financiero y no financiero, que incluirá capacitación empresarial, mentoría y consultoría); (ii) tiene un 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. Acción Emprendedora cumple con los criterios que aseguran la calidad de su gestión y por esto es miembro de la red de socios de YBI.
- 1.3 **Situación de los jóvenes en Chile.** A pesar de que la tasa de desempleo ha caído a su nivel más bajo en 15 años (6,2% en diciembre 2013)⁴, el último informe de Coyuntura Laboral en América Latina, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), reveló que desagregando este número por grupo etario los jóvenes de menos de 25 años cuentan con una tasa de desempleo (16%) de casi cuatro veces mayor que aquella de la población de 25 años y más (4.5%). Aun comparando con toda American Latina, la tasa Chilena la supera por 1.7%.⁵ Esta desigualdad entre la población general Chilena y los jóvenes Chilenos muestra la grave desproporción de jóvenes desempleados en Chile.
- 1.4 Más preocupante aún son los datos de jóvenes que no trabajan ni estudian. Según la última encuesta CASEN 2011, hay más de 500 mil jóvenes que se encuentran inactivos; cifra que va aumentando como causa de la persistente desigualdad en acceso a educación y empleo -- 16,4% de los jóvenes que tienen entre 18 y 29 años son NINI (ni trabajan ni estudian). De este porcentaje, el 87% son mujeres, el 68% tiene hijos, el 57% pertenece a los grupos de menores ingresos y el 38% presenta una educación secundaria incompleta.⁶

² 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 2014.

³ La iniciativa empresarial juvenil se define como nuevas empresas iniciadas por jóvenes que según la experiencia del FOMIN generan 2,7 empleos por cada emprendedor en sus primeros cuatro años en el negocio, y un importe promedio de US\$2,000 (ver "Dando una oportunidad a la juventud: Una agenda para la acción" FOMIN, 2012 (p11).

⁴ Estudios Económicos de la OCDE Chile, Octubre de 2013.
<http://www.oecd.org/eco/surveys/Overview%20Chile%20spanish.pdf>

⁵ Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe: Los programas de transferencias condicionadas y el mercado laboral. CEPAL / OIT (2014).
<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/2/52922/cepal-oitN10.pdf>

⁶ Encuesta CASEN 2011 / Séptima Encuesta de la Juventud 2012.

- 1.5 Por otro lado, Chile es el país de la OECD con el mayor nivel de desigualdad en la generación de ingresos; el 20% superior de la población gana 13 veces más que el 20% inferior.⁷ Se presentan altos grados de inequidad y exclusión particularmente en mujeres y jóvenes. Por una parte, las mujeres tienen menores posibilidades de contar con un trabajo remunerado que los hombres y, cuando lo obtienen, suelen ser informales o mal remunerados. En el caso de los jóvenes, conseguir un empleo sigue siendo difícil, tal y como se refleja en la elevada proporción de jóvenes varones (aún mayor en el caso de las mujeres) que ni trabajan, ni estudian. Los jóvenes tienen mayores posibilidades de trabajar de manera informal y, por ende, no acumulan derechos para acceder a una pensión y otras prestaciones sociales.
- 1.6 El panorama de inequidad y exclusión social de los jóvenes es particularmente grave en las zonas de alta concentración de pobreza donde tanto mujeres como jóvenes suelen carecer de: (i) competencias que les permitan desarrollar iniciativas de autogeneración de empleo y emprendimiento; (ii) un nivel de educación que les permita adquirir competencias relevantes de empleabilidad (sólo un 38% de los jóvenes logra terminar la secundaria); y (iii) acceso a programas de formación en emprendimiento y autogeneración de empleo.
- 1.7 **Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto.** Los jóvenes vulnerables no tienen acceso a servicios de emprendimiento de calidad lo cual afecta sus posibilidades de generar emprendimientos que les ayudarían a salir de su estatus de inactividad. Concretamente, el proyecto buscará que los jóvenes tengan oportunidades de generación de emprendimientos.
- 1.8 Falta de Acceso a Programas de Apoyo y Capacitación. Si bien existe el interés en emprender por parte de los jóvenes, se destaca que sólo hay entre un 2 y 3% (según la zona geográfica) de emprendedores de 16 a 24 años de edad, y solo un 12% de jóvenes ha postulado a un programa de emprendimiento. Esta disparidad se debe en parte a que son muy pocas las organizaciones disponibles para apoyar a jóvenes emprendedores a desarrollar sus ideas y entregarles las herramientas y el acompañamiento necesario para llevar a cabo sus negocios. Cuando existen, están creadas dentro de programas universitarios, excluyendo a los más vulnerables del país debido al costo⁸.
- 1.9 Otros programas, aunque no están dentro de currículos universitarios, tienen como público objetivo jóvenes universitarios, como el Programa Jump Chile de Endeavor⁹. Otras organizaciones como *Socialab*¹⁰ apoyan a emprendedores que son mayormente jóvenes que desarrollan proyectos de emprendimiento social. Si bien estos programas benefician a la sociedad gracias a los proyectos de emprendimiento que apoyan, no

⁷ Estudios Económicos de la OECD Chile, Octubre de 2013.

⁸ Los programas de emprendimiento juvenil que se desarrollan en las universidades de Chile como la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile limitan el acceso a los estudiantes de estas universidades ya que la mensualidad es muy alta y pocos jóvenes pueden adquirir becas para ingresar. Los institutos técnicos ofrecen emprendimiento como un elemento dentro de carreras técnicas como panadería, etc. por ejemplo.

⁹ Este programa da acceso a jóvenes a formación emprendedora; esta formación se realiza a través de sólo tres talleres de tres días y no permite un acompañamiento integral para los microempresarios en el desarrollo de sus ideas de negocios desde la concretización de su idea hasta la comercialización de sus productos y/o servicios.

¹⁰ <http://socialab.com/>

benefician de forma directa a los jóvenes emprendedores en condición de vulnerabilidad a desarrollar sus emprendimientos o ideas de negocios.

- 1.10 Por otro lado, el país cuenta con un 40,33%¹¹ de la población residiendo en la Región Metropolitana y en consecuencia muchas empresas e instituciones públicas cuentan con sus sedes en la Región Metropolitana, dejando las zonas más marginales con poco o ningún acceso. Los programas de emprendimiento existentes no llegan a todas las regiones del país, quedando así excluidos muchos jóvenes, especialmente en áreas rurales.
- 1.11 Baja Calidad de Oferta de Servicios Empresariales. A pesar de que uno de cada tres jóvenes está dispuesto a trabajar en un proyecto de emprendimiento, donde sea empleado y empleador al mismo tiempo, existen restricciones del lado de la oferta que se agravan porque las instituciones y organizaciones que están poniendo en práctica programas para apoyar a los jóvenes empresarios son relativamente débiles y no todas tienen el enfoque integral que requiere este perfil de beneficiario.¹² 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. A menudo, para que esto ocurra, la colaboración entre distintos participantes y proveedores de servicios se considera una práctica óptima, una forma de complementar distintas habilidades y prestar mejor apoyo a los beneficiarios.
- 1.12 Además, muchos de estos jóvenes vulnerables carecen de redes de contacto, no cuentan con el apoyo y guía de mentores, y consecuentemente se les dificulta la obtención de crédito por vías no institucionales. Por otro lado, al ser vistos como clientes de alto riesgo por las instituciones financieras, estas no suelen proporcionarles crédito, y cuando lo hacen, este crédito suele ser poco competitivo.
- 1.13 Es necesario establecer alianzas entre los diferentes actores para proveer servicios de mentoría y articulación con programas de financiamiento para complementar distintas habilidades y proveer un apoyo integral al joven vulnerable para que pueda lograr un emprendimiento sostenible. Sin embargo, existen pocos canales sistemáticos para la coordinación, en especial entre los sectores público y privado, y la sociedad civil. Para los canales que si existen, 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.
- 1.14 Potencial de Uso de la Tecnología para Apoyo a Jóvenes Empresarios. En el país, el uso de tecnología entre hombres y mujeres es prácticamente el mismo y la utilización en los diversos grupos etarios es similar al promedio mundial. Sin embargo, hay algo singular entre los navegantes chilenos, y especialmente entre los más jóvenes: los internautas entre 15 y 24 años dedican 32 horas al mes al internet, siete más que el promedio nacional y casi 10 más que el promedio mundial. Y es este segmento el que explica, en gran medida, que el perfil del usuario chileno esté marcado por las redes sociales. El

¹¹ Censo chileno de Población y Vivienda 2012.

¹² Estudio de Emprendimiento Juvenil – INJUV, Noviembre 2013

alcance de estas redes sociales en el país es de un 93%, cuando el promedio mundial en esa categoría es de 76%.¹³

- 1.15 Según estima una proyección realizada por CASEN en el 2011, para el 2013, el 72% de los hogares chilenos contaría como mínimo con un computador. Además, el acceso a internet está facilitado en muchos espacios públicos; metros, café, centros comerciales, museos, bibliotecas, centros culturales, municipalidades y centros de información del INJUV presentes en todas las regiones del país. Estos datos son clave para entender la ventaja que la educación con herramientas virtuales puede proporcionar en temas de cobertura y accesibilidad.
- 1.16 Pocas Mujeres Jóvenes Emprendiendo. Según el Global Entrepreneurship Monitor 2013, las mujeres representan sólo un 37,9% del total de los emprendedores en Chile. El perfil de la emprendedora chilena es una mujer de 37 años de promedio, en el caso de las emprendedoras iniciales, y 45 años en las establecidas, con estudios secundarios finalizados y enfocadas hacia sectores de servicios al consumidor final (ventas de productos o servicios).
- 1.17 Históricamente se ha observado que en Chile hay pocas mujeres jóvenes emprendiendo. Este dato queda manifestado al observar el bajo porcentaje de mujeres que han pensado en trabajar en su propio proyecto (29% contra 38% de hombres). Una diferencia aún mayor se produce al analizar el porcentaje de hombres y mujeres que están dispuestos a asumir riesgos por un proyecto propio (61% de los hombres contra el 46% de las mujeres).
- 1.18 Más allá de las mujeres jóvenes, las NINI chilenas, que representan un 22.8% del total de mujeres jóvenes, muestran niveles de emprendimiento muy bajos. La maternidad, el cuidado de la familia y los quehaceres de la casa les ocupan tiempo completo. No cuentan con redes de cuidado de sus hijos o no confían en las guarderías¹⁴. De hecho, al realizar convocatorias, Acción Emprendedora ha observado que muchas jóvenes tienen limitaciones para asistir a los cursos de formación empresarial debido a sus responsabilidades familiares ya que deben cuidar de hijos u otros familiares. Es dentro de este contexto que Acción Emprendedora decidió enfocar el proyecto a un 60% de mujeres y 40% de hombres. La formación y acompañamiento a través de la tecnología le abre una ventana de oportunidad a cualquier joven que no pueda salir de casa y quiera prepararse y desarrollar su negocio.
- 1.19 **Acción Emprendedora.** Acción Emprendedora 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 adquirirán herramientas técnicas y personales que les permitirán desarrollar sus ideas de negocios o hacer crecer su negocio existente. Se espera a través de este proyecto que 1.750 jóvenes incrementen sus habilidades técnicas y 1.360 incrementen sus habilidades personales.

¹³ Encuesta CASEN 2011 / Séptima Encuesta de la Juventud 2012.

¹⁴ El difícil tránsito de las NINIs chilenas. Revista Ya. Mercurio. Karim Galvez

- 1.20 Acción Emprendedora recibió el apoyo del FOMIN para el programa “Promoción del Voluntariado para Promover las Microempresas” (ATN/ME-10228-CH) de 2007 a 2011, el mismo que le permitió la capacitación de más de 1.600 microempresarios y emprendedores, por medio de siete Centros de Emprendimiento a lo largo del país. Un porcentaje superior al 60% de las empresas atendidas aumentó significativamente sus ventas y aproximadamente la mitad de ellas generó empleos adicionales. En cuanto al voluntariado, Acción Emprendedora logró generar un registro de más de 600 voluntarios interesados en compartir sus conocimientos profesionales con los microempresarios de comunas populares del país. Estos voluntarios declaran que su trabajo voluntario fue muy gratificante y señalan su disposición a continuar vinculados a este tipo de servicio. Actualmente, Acción Emprendedora sigue funcionando con sus 7 centros de emprendimiento, con más de 40 personas contratadas y ha establecido alianzas con dos municipalidades del país a través del programa Acción País¹⁵, para transferir conocimiento a las unidades de fomento productivo de las municipalidades para poder llegar a más emprendedores del país y fortalecer los gobiernos locales.
- 1.21 Sin embargo, actualmente Acción Emprendedora entrega servicios de forma presencial y a un número limitado de jóvenes. Al embarcarse en una nueva etapa, Acción Emprendedora requiere: (i) establecer alianzas con un mayor número de instituciones para incrementar su nivel de acción; y (ii) fortalecer su equipo técnico y capacitar personal para poder hacer entrega de la formación a los emprendedores y la diversa gama de servicios de formación, mentoría, consultoría y comercialización, utilizando la tecnología. Además, requerirá adoptar un sistema de monitoreo que le permita dar seguimiento de los emprendedores a lo largo del país y documentar estratégicamente los resultados de las tres opciones de formación: presencial, mixta y online.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.22 Los beneficiarios del proyecto incluirán 2.500 jóvenes (1.500 mujeres y 1.000 hombres) de 18-29 años de los quintiles primero a cuarto (ingreso mensual per cápita del núcleo familiar inferior a US\$560) con escasas habilidades técnicas, es decir que no suelen contar con estudios universitarios completos o en curso. Se seleccionarán jóvenes que han ingresado a institutos técnicos y también se realizarán convocatorias por medio de las unidades de fomento productivo de las municipalidades. Los jóvenes que podrán participar del proyecto entrarán con una idea de negocio o con un emprendimiento de menos de un año de existencia. Los emprendimientos que ya están en funcionamiento pueden ser formales como informales, se buscará dentro del proyecto tanto la formalización de los emprendimientos informales como de las ideas de negocio. Dentro de los tres años de ejecución del proyecto se espera beneficiar a un 15% de jóvenes que provengan de zonas rurales, o sea un total de 375 jóvenes en los tres años.
- 1.23 Se espera fortalecer la capacidad de los siete centros de emprendimiento de Acción Emprendedora y además entregar nuevos conocimientos y aprendizajes a las unidades de fomento productivo en las cuales la organización tenga alianza por su programa

¹⁵ Acción País es un proyecto que nace para apoyar y mejorar el entorno del emprendimiento local a través de las municipalidades. El objetivo es ser una red de apoyo al emprendimiento local, que entregue soporte, asesoría y orientación permanente, para diseñar herramientas en cada comuna, acorde a la realidad y las necesidades de sus habitantes.

denominado Acción País. Se espera que la organización trabaje con más de 10 municipalidades a lo largo del país.

- 1.24 Los beneficiarios indirectos de este proyecto incluirán 5.000 familiares directos (dos por familia) de los jóvenes capacitados y 1.200 personas que serán empleadas directamente en los trabajos generados por los negocios establecidos.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.25 El proyecto contribuirá con el mandato del FOMIN de reducción de la pobreza al apoyar a jóvenes pobres y de bajos ingresos en el desarrollo de sus emprendimientos, 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 las municipalidades participantes, se generarán alianzas con el sector privado interesado en el desarrollo de sus zonas de acción y se creará una plataforma de *e-learning* para lograr mayor alcance y cobertura nacional.

- 1.26 Vinculo a la Agenda. El proyecto va en línea con la estrategia del FOMIN en lo que se refiere a la innovación del área de emprendimiento de la Agenda ya que ayudará a: (i) refinar los modelos de iniciativa empresarial juvenil existentes, no solamente los basados en experiencias anteriores con YBI, sino también otros, como la metodología CEFE¹⁶ que ayuda a generar aprendizajes orientados a jóvenes y adultos y con niveles de educación formal acordes al perfil del beneficiario y la metodología Canvas¹⁷ que explica, de manera fácil y didáctica, el modelo de negocios de un emprendimiento; (ii) agregar nuevos elementos innovadores como las TIC para tener mayor llegada a los jóvenes emprendedores; y (iii) buscar el establecimiento de alianzas con instituciones financieras para pilotear productos financieros para apoyar a los jóvenes emprendedores.

- 1.27 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.

- 1.28 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?”. Específicamente, se abordarán las siguientes preguntas: ¿cuál es el impacto de los modelos de capacitación online de emprendedores?; ¿cuál es la metodología más

¹⁶ La sigla CEFE significa "Creación de Empresas, Formación de Empresarios", y persigue: (i) Favorecer, a través de un acompañamiento guiado, el desarrollo de la competencia y la capacidad empresarial de personas que quieren poner en práctica su idea de negocio o que ya tienen una actividad empresarial; y (ii) Generar las experiencias y proporcionar las herramientas necesarias para que el empresario esté en condiciones de gestionar eficazmente su empresa y tomar adecuadamente sus decisiones

¹⁷ 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.

eficiente en la era de la tecnología, formación presencial u online?; ¿pueden las TICs ser herramientas de desarrollo profesional y social?; ¿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?

- 1.29 La agenda de conocimiento del programa regional YEP se encuentra en preparación y se ha contratado un especialista en gestión de conocimiento para mejor organizar la acción en esta área. El proyecto en Chile aportará a dicha agenda con el desarrollo de productos de conocimiento que nos permitan determinar cuál de los tres diversos enfoques del modelo (online, presencial, o semi-presencial) fue más efectivo. Además, se analizarán los resultados obtenidos de la articulación realizada con programas públicos de financiamiento para emprendedores, incluyendo aquellos que fueron incubados.
- 1.30 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; (ii) El INJUV, servicio público Chileno cuya misión es trabajar en el diseño, planificación y coordinación de políticas públicas en materias juveniles; (iii) CORFO, institución pública que apoya el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile; (iv) SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica) institución del Estado Chileno cuya misión es promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios; (v) COLBÚN, Empresa dedicada a la generación eléctrica en Chile; (vi) Fundación Minera Escondida, institución autónoma, sin fines de lucro, cuyo propósito es “desarrollar capacidades en las personas y comunidades a través de modelos innovadores y replicables”, en la zona norte del país; (vii) Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), entidad bancaria española, junto con Banco Estado de Chile; (viii) CUMPLO, un sistema de *crowdfunding*; (ix) Google Inc., empresa multinacional estadounidense; (x) NEWFIELD, escuela y consultora internacional de Coaching Ontológico; (xi) La Universidad de Chile; y (xii) La Universidad Católica de Chile.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El impacto esperado de este proyecto es el incremento en el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos en 8 ciudades de Chile. El resultado será generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de *e-learning* con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 El modelo incluye el desarrollo de una plataforma de *e-learning* que permitirá a los jóvenes seleccionar tres alternativas de formación y acompañamiento: presencial, semi presencial y on-line. La plataforma será acompañada por el fortalecimiento institucional de Acción Emprendedora de manera que su equipo pueda hacer entrega de los diversos servicios y monitorear adecuadamente los resultados. Los cursos online y semi-

presenciales contarán con un foro de discusión donde se podrán intercambiar experiencias, preguntas e informaciones con los otros emprendedores que estén tomando el curso y además podrán acceder a la red de emprendedores de la organización.

- 2.3 Se iniciará con la promoción del emprendimiento en las comunidades seleccionadas durante dos meses y la selección de los jóvenes a través de entrevistas realizadas por dos personas del equipo del respectivo centro de emprendimiento. En esta etapa se trabajará en conjunto con el INJUV (Instituto Nacional de la Juventud) el cual apoyará en la convocatoria y difusión del proyecto. También las municipalidades contribuirán convocando a los jóvenes y poniendo a disposición espacios de capacitación para la formación presencial y semi-presencial, recursos humanos para la facilitación de cursos y consultorías, y salas de computación para dar acceso libre a la plataforma de *e-learning* a los jóvenes de su municipalidad.
- 2.4 Una vez seleccionados los jóvenes se realizará la formación emprendedora, la cual tiene una duración de 6 semanas para los jóvenes que tienen un nuevo proyecto de negocio y de 9 semanas para aquellos que buscan fortalecer su negocio. La formación comprende apoyo en cada etapa de desarrollo de los emprendimientos tanto para la gestión técnica como en el fortalecimiento de habilidades blandas del emprendedor. Solo se gradúan aquellos que logren un 80% de asistencia y aprueben el examen final. Los aliados que aportarán en la parte de formación emprendedora son Google Inc., empresa multinacional estadounidense, que ofrecerá formación emprendedora en marketing digital bajo los formatos presencial y online. También serán posibles aliados el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), junto con el Banco Estado de Chile, para proporcionar formación sobre temáticas de endeudamiento responsable. La Universidad de Chile y las municipalidades también podrán aportar en esta etapa a través del préstamo de espacios para capacitación y facilitadores de los cursos.
- 2.5 Paralelamente a la formación, los emprendedores podrán recibir uno o varios servicios de consultoría para solucionar necesidades puntuales relativas a problemas de gestión, diseño del modelo de negocio, planificación, imagen corporativa, formalización, búsqueda de clientes, diseños y logos, etc. Las consultorías puntuales serán de 6 a 12 horas, se realizarán durante aproximadamente 4 meses, con consultores contratados, y dependerán del diagnóstico del problema del emprendedor.
- 2.6 Una vez terminada la parte formativa, los jóvenes van a poder acceder al servicio de mentores. Los mentores son personas con mayor experiencia en emprendimiento y gestión de negocios, que brindan apoyo, motivan e inspiran a los emprendedores, explorando las oportunidades de negocio, identificando el potencial de crecimiento, etc.
- 2.7 Este servicio de mentoría consiste en tener el apoyo de un mentor durante el primer año para el desarrollo de su emprendimiento. La mentoría es obligatoria para aquellos jóvenes que obtienen financiamiento para asegurar la debida utilización de los fondos y como rendición de cuentas para el financiador. Para la convocatoria de mentores se realizará una alianza con la empresa NEWFIELD. También tendrá un rol relevante en esta etapa la Universidad Católica de Chile, la cual apoyará con la creación de una red de mentores con sus propios estudiantes.

- 2.8 Para la obtención de financiamiento para los jóvenes, Acción Emprendedora les apoyará en la búsqueda a través de las distintas herramientas existentes, tales como plataformas de crowdfunding, postulación a fondos públicos y créditos bancarios. Algunos aliados incluyen CUMPLO, un sistema de crowdfunding, financiadores privados como el BBVA, junto con Banco Estado de Chile, y organismos públicos como CORFO Y SERCOTEC. CORFO apoya el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile. La CORFO es el socio público más importante de Acción Emprendedora ya que financia más de un 50% de su estructura completa, además de generar concursos anuales para obtención de fondos para desarrollar ideas de negocio o hacer crecer negocios existentes. SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica) es una institución del Estado Chileno cuya misión es promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios a través de sus fondos concursables como el Capital Abeja para los emprendedores.
- 2.9 Cuando los jóvenes ya cuenten con productos terminados y en algunos casos financiamiento, les será posible comercializarlos a través de la participación en ferias organizadas por el proyecto y de la plataforma de e-commerce Ikuna - una plataforma web (marketplace) y comercializadora, que busca incrementar las ventas de productores locales, a través de la inclusión digital y la re-valorización de lo local.
- 2.10 Finalmente, se ofrecerá a un reducido número de emprendedores (estimado en 92), el servicio premium de un equipo multidisciplinario de Acción Emprendedora que entrega una asesoría integral durante un período de 12 a 18 meses (Incubadora de Negocios). Los servicios pueden incluir asesoría en: diseño y empaquetamiento, incremento de ventas, bancarización, pruebas de concepto en el mercado, prospección y validación comercial, desarrollo de prototipo, desarrollo comercial, desarrollo de proveedores, certificaciones, patentes, etc. La Incubadora de Negocio de Acción Emprendedora está financiada por la CORFO.

C. Componentes

- 2.11 Para cumplir con los objetivos trazados, el Proyecto ha sido estructurado en cuatro componentes: (i) Desarrollo de Plataforma de Formación online; (ii) Fortalecimiento Institucional; (iii) Desarrollo de Capacidades Emprendedoras; y (iv) Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica.

Componente I: Desarrollo de Plataforma de Formación online. (FOMIN: US\$326,144; Contraparte: US\$121,440)

- 2.12 El objetivo de este componente es desarrollar una plataforma de *e-learning* con el debido andamiaje y contenido que resulten atractivo y fácil de utilizar para promover la educación de los jóvenes orientada al emprendimiento de calidad y acorde a sus necesidades. Esta plataforma permitirá descentralizar los servicios de formación emprendedora y llegar a un número mayor de beneficiarios atendidos en todo Chile. Para esto será necesario trabajar junto a especialistas el diseño instruccional y otros servicios que ofrece la organización hacia un modelo online.
- 2.13 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) consultoría provista por una empresa especializada en diseño de metodología de *e-learning* y de desarrollo de plataformas online que permita adaptar los cursos presenciales, consultorías y

programa de mentoría de Acción Emprendedora a una metodología de trabajo online y semi-presencial; (ii) diseño instruccional de la plataforma y de todos los servicios que conlleva; (iii) desarrollo de la plataforma online y de sus aplicaciones en versión móvil y tableta; (iv) desarrollo de los contenidos de los cursos online y semi-presencial y diseño instruccional de estos; (v) piloteo de un curso online y semi-presencial, consultorías online y semi-presencial y mentoría online y semi-presencial; (vi) capacitación de los facilitadores, consultores y mentores online; y (vii) creación de un foro en la plataforma que permita la generación de una comunidad emprendedora entre los jóvenes.

- 2.14 Los resultados esperados incluyen: (i) Plataforma de *e-learning* con todos los servicios de Acción Emprendedora: sensibilización, formación, consultorías y mentorías; (ii) servicios de Acción Emprendedora adaptados a la metodología online y semi-presencial; (iii) Realización de un piloto de cada servicio que ofrece la plataforma: sensibilización, formación, consultorías y mentorías; (iv) Realización de una capacitación online a dos facilitadores de cursos, capacitación online a diez consultores de consultorías y capacitación a 400 mentores de forma online; y (v) Piloteo eficiente con los jóvenes para la utilización del foro online.
- 2.15 El desarrollo de esta plataforma permitirá la graduación de 1000 emprendedores bajo el formato online y 800 bajo el formato semi-presencial, lo que permitirá atender el doble de lo que hoy Acción Emprendedora podría atender exclusivamente bajo el modelo presencial. 300 jóvenes recibirán una consultoría bajo el formato online y 320 bajo el formato semi-presencial.

Componente II: Fortalecimiento de Capacidades. (FOMIN: US\$66,941; Contraparte: US\$63,400)

- 2.16 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad instalada de Acción Emprendedora y garantizar la buena ejecución del proyecto y el logro de sus metas. Se fomentará el intercambio de buenas prácticas en materia de sensibilización, focalización, mentoría, monitoreo, evaluación y aprendizaje, además de otros temas que sean parte del Proyecto.
- 2.17 Las actividades principales vinculadas a este componente incluyen:
- (i) Generar una estrategia de calidad de sensibilización, focalización y selección del público objetivo para aumentar la efectividad del proyecto y concentrar los recursos en este público objetivo. Acción Emprendedora trabaja desde hace doce años en Chile con personas que viven en condición de vulnerabilidad pero sin criterios de edad específicos. Para que la focalización de este proyecto sea eficiente, la organización asimilará la experiencia de casos exitosos del FOMIN y YBI y generará alianzas con organizaciones públicas y privadas que trabajan con este público específicamente. Se realizará una visita a terreno en Perú para conocer las buenas prácticas del Colectivo Integral de Desarrollo (CID), organización que cuenta con muchos años de experiencia en emprendimiento juvenil, en materia de sensibilización y focalización del público objetivo y se analizará el proceso de selección que lleva a cabo. A partir de la visita realizada, se realizarán los ajustes necesarios al proceso de selección de Acción Emprendedora.
 - (ii) Diseñar y desarrollar un servicio de Mentoría que permitirá al joven recibir apoyo de una persona más experimentada o con mayor conocimiento para la creación de su

negocio motivándolo a su inicio, compartiendo su experiencia personal y ayudándolo a planear su desarrollo. Se realizará una visita a una de las alianzas de YBI que han implementado el modelo de mentoría de la red YBI con el fin de obtener insumos previos para el desarrollo de la metodología en Chile entre los cuales se cuenta: (a) diseño del servicio de mentoría y de su metodología; (b) reclutamiento de mentores; (c) formación de los mentores y de los beneficiarios; (d) compromiso de los mentores y de los beneficiarios; (e) matching; (f) seguimiento de la relación de mentoría; (g) cierre de la relación de mentoría; (h) evaluación de los resultados con indicadores de impacto generados. Además, se analizará el modelo de mentoría online de otras organizaciones internacionales como la “Cherie Blair Foundation” con el fin de desarrollar el diseño de la metodología online y semi-presencial de mentoría.

(iii) Establecer alianzas con entidades financieras para el desarrollo de productos acordes a beneficiarios. La mayoría de los jóvenes emprendedores empiezan sus negocios invirtiendo sus propios recursos, los de sus familiares, amigos o de prestamistas individuales, lo que ciertamente limita sus posibilidades de éxito. Una de las solicitudes más recurrentes por parte de los jóvenes es la necesidad de obtener financiamiento, lo cual resulta difícil ya que no tienen una experiencia empresarial que pueda ser evaluada por una institución financiera. Se articulará con entidades financieras públicas como SERCOTEC, CORFO, INJUV, etc. Por ejemplo, SERCOTEC otorga cada año a micro y pequeñas empresas lideradas por representantes del sexo femenino exclusivamente el “Capital Abeja”, un fondo concursable con montos variables entre US\$1.690 a US\$5.000 que busca apoyar a micro y pequeñas empresarias que requieren financiamiento y capacitación para hacer crecer y/o consolidar sus negocios. La misma institución cuenta con otros capitales abeja para empresas de menos de un año, otro para las empresas que cuentan más de un año de funcionamiento y también financia ideas de negocio. CORFO e INJUV también cuentan con fondos destinados a emprendedores que quieren desarrollar sus ideas de negocio o emprendimiento funcionando.

(iv) Diseñar el sistema de evaluación y monitoreo del Proyecto con el fin de monitorear procesos y resultados a nivel del proyecto en su conjunto y de los jóvenes en particular. El sistema utilizará herramientas como: datos sociológicos, registro de actividades, entrevistas con los actores y beneficiarios, grupos focales, encuestas, listas de asistencia, estatus de cada emprendedor y de sus pasos en Acción Emprendedora, seguimiento de las consultorías y mentorías. El diseño del programa de monitoreo se desarrollará junto a los especialistas de YBI. Se implementará el sistema Salesforce el cual es soportado por la red de YBI en Londres para que Acción Emprendedora pueda manejar su información operacional, incluyendo sus emprendedores, fondos y eventos.

- 2.18 Este componente tendrá como resultado esperado: (i) Una metodología de focalización y selección de jóvenes vulnerables utilizada por el CID adaptada a contexto Chileno; (ii) El elemento de mentoría será piloteado y expandido a 8 ciudades de Chile; (iii) Un modelo de acceso a financiamiento desarrollado e implementado en 8 ciudades de Chile; (iv) Un modelo de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje basado en OMS de YBI.

Componente III: Desarrollo de Capacidades Emprendedoras. (FOMIN: US\$107,640; Contraparte: US\$1,501,024)

- 2.19 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 el cual incluye: sensibilización, formación, consultorías personalizadas en temáticas comerciales, legales o de diseño, mentoría, comercialización de productos e incubadora para aquellos emprendedores cuyo negocio tenga potencial de crecimiento.
- 2.20 Las actividades del presente componente son las siguientes: (i) preparación para la entrega de la oferta de servicios; (ii) sensibilización de jóvenes; (iii) formación emprendedora; (iv) servicio de consultorías puntuales; (v) acompañamiento por mentores; (vi) acceso a financiamiento a través de entidades financieras; (vii) comercialización de productos generados por los emprendedores; e (viii) incubadora de negocios.
- 2.21 Este componente tendrá como resultado esperado: (i) la graduación de 1.000 jóvenes bajo el formato online, 800 bajo el formato semi-presencial y 700 bajo el formato presencial, con un total de 2.500 graduados. Se espera que: 70% (1750 jóvenes) incremente sus habilidades técnicas y 54% (1350 jóvenes) aumente sus habilidades personales; (ii) 300 jóvenes reciban una consultoría bajo el formato online, 320 bajo el formato semi-presencial y 350 bajo el formato presencial, con un total de 970 personas habiendo recibido consultorías; (iii) dentro de los tres años de ejecución del programa que 300 jóvenes habrán recibido una mentoría bajo el formato on-line, 160 bajo el formato semi-presencial y 210 bajo el formato presencial, con un total de 670 jóvenes habiendo recibido mentorías; (iv) dentro de los tres años de ejecución del proyecto 400 jóvenes obtengan financiamiento para sus negocios; (v) 822 jóvenes reciban soporte de comercialización para sus productos; (vi) acceso para 92 emprendedores a la Incubadora de Negocio de Acción Emprendedora durante el proyecto.

Componente IV: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica. (FOMIN: US\$92,220; Contraparte: US\$91,276).

- 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 para la promoción de emprendimientos de jóvenes vulnerables sostenibles a través de las TIC, capaz de ser replicada y escalada. 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 Chile 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 Ministerio de Economía, Ministerio de Desarrollo Social, Corporación de Fomento al Empleo, Servicio de Cooperación Técnica, Instituto Nacional de la Juventud y Municipalidades, con el interés de apoyar y/o ejecutar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada; (iii) Empresas del sector privado (incluyendo instituciones financieras), 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; e (iv) Instituciones educativas (institutos

profesionales, colegios, centros de formación), con el fin de sensibilizar a los jóvenes desde una edad temprana sobre el emprendimiento como una oportunidad de desarrollo profesional. Los principales canales para llegar a estas audiencias serán: talleres, reuniones presenciales, eventos especializados, material impreso. Esta aproximación se realizará a través de la contratación de especialistas en comunicación y difusión.

- 2.23 Para los efectos de satisfacer las necesidades de conocimiento de dichas audiencias se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) un estudio de caso breve que sistematice la experiencia del proyecto, haciendo énfasis en las diferentes modalidades de intervención empleadas, resultados y principales lecciones aprendidas; (ii) una infografía que sintetice visualmente la estrategia, principales acciones y resultados del proyecto; (iii) 3 eventos con autoridades gubernamentales, empresas privadas e instituciones de la sociedad civil, con el objetivo de presentar los resultados y aprendizajes del proyecto; (iii) 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
- 2.24 Los productos de conocimiento generados por el proyecto contribuirán a los objetivos del programa paraguas '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. Asimismo, constituirán un insumo clave para el desarrollo de productos de conocimiento a nivel del Programa.
- 2.25 Como resultado, se espera transmitir que los jóvenes de escasos recursos tienen la capacidad de aportar al desarrollo económico del 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 el nuevo modelo desarrollado por Acción Emprendedora genere un efecto demostrativo para otras organizaciones de América Latina y en el mundo interesadas en el desarrollo de una plataforma de *e-learning* integral para los emprendedores.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.26 La Unidad Ejecutora del Proyecto (UE) será una dependencia de Acción Emprendedora como Organismo Ejecutor (OE). Estará compuesta de un Director de Programa, un Especialista en Monitoreo, un Asistente Ejecutivo y un contador a tiempo parcial.
- 2.27 Además, habrá un Consejo Regional para orientar a la UE. Los miembros, no menos de cinco personas, proporcionarán asesoría, contactos, prestigio, y apoyo durante la ejecución del Proyecto y colaborarán en su promoción. Concentrarán su asesoría en temas de política general, estrategia, financiamiento y aprendizaje institucional. Se anticipa que el Consejo tendrá dos reuniones por año. Los miembros del Consejo Regional incluirán instituciones como sucursales de empresas en los sectores de prioridad, instituciones multilaterales, bancos, cámaras empresariales, ONGs y académicos con conocimiento especial en emprendimiento. Algunas de las instituciones que estas personas representan podrían contribuir con apoyo financiero durante la

ejecución de diferentes componentes del Proyecto. Algunos de los integrantes del presente consejo hoy en día son ejecutivos de Social Trust, Corpgroup, Deutshbank y Assetchile.

E. Sostenibilidad

- 2.28 Este proyecto busca un nuevo modelo de trabajo sustentable a largo plazo. Los costos de desarrollo del mismo son principalmente de inversión pero a largo tiempo los costos de mantención serán menores a los que debe enfrentar hoy en día la organización. La creación de la plataforma y de sus contenidos durante estos tres años permitirá a la organización adquirir una plataforma que podrá ser utilizada posteriormente y necesitará principalmente costo de recursos humanos y marketing para poder seguir apoyando a los beneficiarios después de terminada la ejecución, no costos de infraestructura en 8 diversas ciudades como en la actualidad. Se tomarán distintas acciones para la sustentabilidad del servicio, principalmente a través de alianzas de empresas locales a través de los programas de responsabilidad social empresarial.
- 2.29 Además, Acción Emprendedora cuenta con el Gobierno como aliado, lo cual le permite ejecutar programas de emprendimiento licitados por este y trabajar como institución de segundo piso para municipalidades del país. Este proyecto permitirá fidelizar estos socios estratégicos a través de un servicio innovador y llegar a un mayor número de beneficiarios en el país. La sustentabilidad del proyecto al finalizar los tres años de ejecución será viable debido al compromiso de múltiples socios.
- 2.30 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un Taller de Sostenibilidad con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.

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

- 2.31 Utilización de TICs. Tomando en cuenta la experiencia del FOMIN en el proyecto regional “Fondo de tecnología para la inserción laboral” (ATN/ME-12444-RG) con Microsoft que utiliza una plataforma para su ejecución, se han comenzado ya consultas para encontrar una plataforma adecuada y de fácil utilización tanto para la UE como para los jóvenes emprendedores. La que resulte seleccionada se piloteará y consultará con un grupo de jóvenes para corregir los fallos y adecuarla debidamente para que el proyecto no sufra demoras en su ejecución.
- 2.32 Acción Emprendedora está pre-piloteando un modelo de *e-learning* desde julio de 2014 con el apoyo de los miembros de la red de YBI de Canadá y Brasil. El propósito es generar aprendizajes útiles sobre sesiones on-line y semi-presenciales de diversos temas para la ejecución del proyecto propuesto.
- 2.33 Acceso a Financiamiento. El FOMIN ha tenido resultados mixtos respecto al tema de acceso a financiamiento y un estudio del Banco Mundial de varios proyectos aduce lo mismo. Además, revela que su impacto varía y es mayor en el caso de mujeres. La lección aprendida es que el financiamiento no debe ser provisto por la entidad ejecutora sino por entidades financieras que tienen el conocimiento y están en capacidad de desarrollar un producto acorde a los jóvenes y además manejar una cartera de crédito. Por esta razón, Acción Emprendedora articulará con entidades financieras y programas

gubernamentales que ofrezcan capital semilla y crédito para emprendedores como los de CORFO, SERCOTEC, etc.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.34 Adicionalidad No-financiera. El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en la ejecución de proyectos de emprendimiento y utilización de TIC como instrumento en modelos innovadores. Además, al enmarcarse dentro del programa regional YEP (RG-M1240) ejecutado por YBI, este se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y mejores prácticas que se generen a través de dicho programa. El FOMIN es un aliado clave para el crecimiento institucional de Acción Emprendedora ya que le brindará la posibilidad de lograr aún más vínculos con organizaciones públicas y privadas.
- 2.35 Adicionalidad Financiera. Acción Emprendedora ha tenido el apoyo del FOMIN anteriormente y pudo así lograr expandir su radio de acción a varias ciudades de Chile. En este proyecto, el apoyo financiero es crucial para poder desarrollar la plataforma de *e-learning* que albergue el conocimiento logrado a la fecha y lo pueda transmitir a un número mayor de jóvenes beneficiarios. El financiamiento del FOMIN es crítico para la consecución del proyecto ya que el desarrollo de un modelo innovador como se propone, requiere gastos de inversión en tecnología, los cuales no son financiables o en un porcentaje muy bajo por fondos públicos y organizaciones del sector privado. Pocas organizaciones como el FOMIN buscan dejar capacidades instaladas en organizaciones, sino que buscan financiar actividades más bien puntuales.

H. Resultado del Proyecto

- 2.36 El resultado será generar un modelo de formación y atención de emprendedores a través de una plataforma de *e-learning* con herramientas diseñadas específicamente para este público objetivo.
- 2.37 Se espera crear o fortalecer 1370 emprendimientos sostenibles de jóvenes vulnerables a través de un modelo de formación que integra TIC. De estos, el 60% serán liderados por mujeres y el 40% por hombres. La mayoría de los negocios serán creados y otros, que no tengan más de un año de creación, serán fortalecidos, logrando aumentar sus ventas. Además, se espera que 1750 jóvenes incrementen sus habilidades técnicas (1050 mujeres y 700 hombres), 400 jóvenes reciban acceso a financiamiento (240 mujeres y 160 hombres) para sus emprendimientos y 1360 mejoren sus habilidades personales (816 mujeres y 544 hombres). Estas herramientas permitirán a los jóvenes empoderarse y contar con herramientas técnicas y personales que los ayudarán a desarrollarse como personas y profesionales.
- 2.38 Asimismo, el proyecto contribuirá a avanzar la agenda de conocimiento del programa regional YEP implementando los productos relacionados con el desarrollo y desempeño de la plataforma de *e-learning* y las evaluaciones pertinentes para determinar cuál enfoque (presencial, semi-presencial u online) tuvo mejores resultados en los jóvenes y además se observará el desempeño de los centros de emprendimiento en alianza con las municipalidades locales.

I. Impacto del Proyecto

- 2.39 El impacto esperado de este proyecto es incrementar el número de emprendimientos exitosos de jóvenes de escasos recursos en 8 ciudades de Chile. Además se espera la creación de 1200 empleos en zonas de bajos ingresos, de los cuales 720 serán mujeres; la formalización de 900 emprendimientos, de los cuales 540 pertenecerán a mujeres; el desarrollo de 450 negocios que superen el segundo año de funcionamiento; y el incremento por 40% de las ventas de 800 de los beneficiarios.
- 2.40 Además, se documentarán los resultados del proyecto para lograr generar evidencia y concientizar sobre la importancia de atender a este perfil de beneficiario y los beneficios económicos que se pueden lograr con este tipo de intervenciones.

J. Impacto Sistémico

- 2.41 El proyecto contribuirá a avanzar con el cambio sistémico al establecer las bases de ecosistemas que promuevan el desarrollo del emprendimiento juvenil. En vista del gran número de socios que participarán en el proyecto, tanto del sector privado como del sector público, se espera lograr impacto a largo plazo a través de acciones conjuntas provocadas por las alianzas y la articulación generada por el proyecto. Así, 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 en sus territorios, para generar modelos sostenibles y escalables en función de la metodología transferida por Acción Emprendedora. Asimismo, a través del componente financiero, se buscará que al menos 4 instituciones financieras, se interesen e implementen los productos financieros creados y validados por este proyecto y la sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Línea de Base.** Acción Emprendedora definirá la línea base a partir del número de beneficiarios atendidos del año anterior (en este caso 2013). Se recogerá un conjunto de variables, tales como: datos personales, grado de instrucción, situación actual e ingreso, acceso al préstamo, idea del negocio, giro, estado en el que se encuentra la idea del negocio, capital para invertir, aspectos referidos al entorno familiar, motivaciones para emprender, etc.
- 3.2 **Seguimiento.** Al inicio del proyecto se diseñará el sistema de evaluación y monitoreo basado en el sistema *Salesforce* y con el apoyo de YBI. Durante el proyecto se monitorearán procesos y resultados a nivel del proyecto en su conjunto y de los jóvenes en particular; complementariamente se realizará un seguimiento de las condiciones del contexto. El sistema utilizará herramientas tales como: registros de actividades o actas, entrevistas con los actores y beneficiarios, la observación directa, encuestas, listas de asistencia. Los monitores y evaluadores harán las visitas de campo, para entrevistar a las organizaciones y jóvenes emprendedores. Se realizarán encuestas y grupos focales durante cada fase del proyecto y durante los tres años.
- 3.3 **Evaluaciones.** Se realizarán dos evaluaciones, una intermedia y una final. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución, o transcurrida la mitad del plazo de ejecución, lo que suceda primero. El Banco contratará con recursos de la contribución ambas evaluaciones. La firma o los consultores

independientes determinarán la metodología a ser empleada con la conformidad del Banco. Las evaluaciones se articularán con el programa regional YEP ya que este recogerá información sobre la eficacia del enfoque regional del programa.

- 3.4 **Taller de cierre.** Oportunamente, Acción Emprendedora 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 proyecto tiene un costo total de US\$2,888,348 de los cuales US\$990,000 (34%) serán aportados por el FOMIN y US\$1,898,348 (66%) por la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente I. Desarrollo Plataforma	326,144	121,440	447,584
Componente II. Fortalecimiento de Capacidades	66,941	63,400	130,341
Componente III. Desarrollo de capacidades emprendedoras	107,640	1,501,024	1,608,664
Componente IV. Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	92,220	91,276	183,496
Ejecución y Supervisión			
Unidad Ejecutora	264,600	121,208	385,808
Evaluaciones	35,000		35,000
Imprevistos	5,632		5,632
Auditorías y fortalecimiento financiero AE	22,000		22,000
Sub-total	920,177	1,898,348	2,818,525
% of Financiamiento	33%	67%	100%
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	49,823		49,823
Cuenta de Agenda	20,000		20,000
Gran Total	990,000	1,898,348	2,888,348
% of Financiamiento	34%	66%	100%

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 El Organismo Ejecutor será Acción Emprendedora que tendrá la responsabilidad operativa, financiera y administrativa del Proyecto. Acción Emprendedora es una corporación sin fines de lucro fundada el año 2002 con presencia en 8 ciudades a lo largo de Chile. Tiene como misión servir a emprendedores y microempresas, entregando un modelo integral de trabajo. La misión de Acción Emprendedora es generar emprendedores íntegros dueños de pequeñas empresas consolidadas y con capacidad de crecer, generar empleos y mejores condiciones de vida para su familia. En el año 2007 recibió apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo al proyecto de Acción Emprendedora "Programa de Promoción del Voluntariado para Fortalecer la Microempresa" (proyecto ATN/ME-10228-CH), proyecto con el cual se inició la creación de una red de Centros de Emprendimiento en zonas de alto impacto social.

- 5.2 Acción Emprendedora fue premiada por el BID como uno de los mejores proyectos sociales de jóvenes en Latinoamérica en el año 2004. En abril del mismo año, el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo aprueba la certificación OTEC (Organismo Técnico de Capacitación) a Acción Emprendedora. Siendo posible así la gestión de cursos de becas sociales y permitiendo a la organización contar con ingresos importantes para la Corporación. Este mismo año se inicia el trabajo con voluntarios, creando alianzas nacionales con organizaciones especializadas en tema de voluntariado y con empresas privadas para abrir la puerta al voluntariado corporativo.
- 5.3 Estos últimos dos años Acción Emprendedora ha apoyado a más de 3000 emprendedores al año en el desarrollo de sus ideas de negocio y el fortalecimiento de sus negocios a través de sus 7 centros de emprendimiento en Chile. Cuenta con una oficina central, que tiene como rol el apoyo a la ejecución de los centros de emprendimiento en las distintas regiones y la creación de nuevas metodologías y alianzas a nivel nacional. Las cuatro áreas de apoyo incluyen: Acción Educa, Acción País, Acción Incuba y Acción Pública. De los emprendimientos apoyados un 63% de los emprendedores que han recibido capacitación logran incrementar sus ventas, y un 86% aumenta su productividad. Con este proyecto, Acción Impulso desarrollará una nueva área especializada en el trabajo con jóvenes en situación de vulnerabilidad.
- 5.4 Algunos de los socios con los cuales ha trabajado anteriormente incluyen la Fundación Panamericana para el Desarrollo (PADF), la Embajada de Canadá y numerosas empresas nacionales e internacionales como JP Morgan, Boeing, Accenture, SMU, Fundación Minera Escondida, Barrick, Gasco, Diageo, Coca-Cola, Ceresita, AVINA, Prodemu.
- 5.5 Acción Emprendedora establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. También se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de la estructura de la Unidad Ejecutora y los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo 7, en los archivos técnicos de esta operación.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Riesgos financieros: Que el proyecto no logre el nivel requerido de financiamiento de la contrapartida. Este riesgo se ve disminuido gracias al compromiso y confianza que cuenta hoy Acción Emprendedora con sus socios estratégicos (empresas privadas e instituciones públicas). Los mismos que han expresado intereses y planes dentro de sus programas de responsabilidad social, el apoyo a proyectos de emprendimiento juvenil. Además, la exclusión de los jóvenes y mujeres en la actividad económica del país, hace de este público una prioridad para los proyectos públicos del gobierno en materia de emprendimiento, lo que se reflejará en un aumento de licitaciones públicas que permiten el financiamiento de proyectos enfocados a apoyar a este público objetivo. Esto brinda oportunidad al proyecto de encontrar el financiamiento necesario y de realizar alianzas con financiamiento de agentes públicos y privados.
- 6.2 Riesgos para el alcance del proyecto: Limitado acceso de jóvenes a la plataforma de *e-learning* ya que está ligado al acceso a internet y computadores que puedan tener los

jóvenes. Para mitigar este riesgo, Acción Emprendedora está hoy trabajando en un programa nominado Acción País el cual está creando una red de apoyo a las Municipalidades, para crear Centros de Emprendimiento y así fortalecer y difundir el emprendimiento local. Estos centros de emprendimiento, presentes en más de 30 municipalidades del país, contarán con salas de computación disponibles para los jóvenes que quieran hacer uso de la plataforma de *e-learning*. Además, el encargado de fomento productivo de cada municipalidad estará capacitado para poder apoyar a los jóvenes en el uso de esta plataforma. También se propone la creación de una alianza con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV) el cual cuenta con más de 100 infocentros en todas las regiones del país. Los infocentros y telecentros del INJUV son lugares con computadores habilitados con internet que están a disposición de los jóvenes en forma gratuita, para que puedan realizar trámites, tareas u otros trabajos que requieran el uso de las tecnologías de la información.

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 en 8 ciudades del país, por lo cual el único efecto social que se puede prever es positivo para ellos y sus familias.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera especificados en el Anexo 8.

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 Acción Emprendedora evaluarán, a la luz del legítimo interés del Banco de replicar la iniciativa tanto en Chile 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.