

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BOLIVIA

**JÓVENES EMPRENDEDORES: DESARROLLO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA HOSPITALIDAD
(BO-M1071)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Fernanda Padrón (MIF/CBO), Jefe de Equipo, Maritza Vela (MIF/AMC), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Mariel Sabra (MIF/CAR), Fernando Campero (MIF/ATF), Michael Hofmann (MIF/ABS) y Enrique Ignacio Barragán Crespo (LEG/NSG).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	3
II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	11
III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	19
IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO	20
V. AGENCIA EJECUTORA	20
VI. RIESGOS DEL PROYECTO	21
VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	22
VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS	22
IX. ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	22

RESUMEN DEL PROYECTO
JÓVENES EMPRENDEDORES: DESARROLLO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA HOSPITALIDAD
(BO-M1071)

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

Este Proyecto busca responder a la escasa e inadecuada oferta de servicios integrales para el emprendimiento juvenil (por integrales, se entiende: formación técnica, habilidades socioemocionales, capacitación empresarial, acompañamiento al emprendimiento y mentoría, y apoyo en la búsqueda de financiamiento) que no responde a las necesidades de las y los jóvenes en la industria de la hospitalidad¹. Para aquellos emprendimientos con potencial real de crecimiento, el acompañamiento durante la creación y consolidación del negocio, así como la mentoría, tendrán mayor intensidad y un mayor nivel de personalización.

El Proyecto se basa en la experiencia de las Escuelas de Cocina “Manq’a”. Estas escuelas, implementadas y financiadas por la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (más conocida como ICCO) con recursos de donación de la lotería holandesa, toman su nombre del vocablo aymara “Manq’a” (“comida”, en castellano) y buscan inspirar a jóvenes bolivianos para crear prosperidad y oportunidades de vida revalorizando y consumiendo productos ecológicos locales. Manq’a es parte del Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano (MIGA) y juntos buscan promover y promocionar la riqueza y patrimonio alimentario de Bolivia. La intención de ICCO y las Escuelas Manq’a es “refinar” su modelo de enseñanza para incluir formación y acompañamiento al emprendimiento, de modo tal de incrementar la eficacia de su intervención para generar oportunidades de ingreso para sus estudiantes. Asimismo, tienen la intención de vincularse con otros institutos técnicos que brinden formación distinta a gastronomía para así atender integralmente al sector de la hospitalidad en su conjunto, al poder fomentar el emprendimiento en otras áreas complementarias (hotelería, servicios, mantelería, entretenimiento, guías de turismo, etc.).

Las Escuelas Manq’a trabajan con un enfoque de extensión hacia la comunidad, para lo cual ha construido alianzas estratégicas con Juntas Vecinales, Unidades Educativas, el sector privado, el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) y el Ministerio de Educación, entre otros. Asimismo, cuentan con el apoyo de la escuela - restaurant Gustu², la cual están transfiriendo su experiencia culinaria a las escuelas para impulsar la transformación de productos bolivianos en platos sanos, nutritivos y apetecidos por los consumidores.

El Proyecto será ejecutado por ICCO, institución que tiene amplia experiencia regional y local de trabajo enfocado en sectores específicos y con cadenas de valor tanto a nivel rural como urbano. Como resultado del Proyecto, 1.260 jóvenes de 16 a 29 años de bajos recursos

¹ La industria de la hospitalidad está vinculada con el turismo interno y externo. Comprende los productos y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los viajeros, tales como el hospedaje, los alimentos y bebidas, el transporte, los operadores de viajes, el entretenimiento, entre otros aspectos.

² Gustu, es una escuela dedicada a formar a jóvenes con menos oportunidades en actividades culinarias y gastronómicas dentro de las instalaciones del Restaurant Gustu, dándoles la oportunidad de recibir entrenamiento profesional y poner en práctica lo aprendido. Su objetivo es capacitar al más alto nivel a estos jóvenes, brindándoles las habilidades y conocimientos necesarios para impulsar la renovación y valorización de la cocina boliviana. Actualmente, Gustu ocupa el puesto 17 de los 50 mejores restaurantes en el mundo.

económicos de los municipios de El Alto, La Paz y Sucre crearán su propio negocio en el sector de hospitalidad (restaurantes o proveedores de restaurantes, servicios de *catering*, hotelería, guías de turismo, u otros negocios afines). Se espera que 2.700 jóvenes aumenten sus competencias y habilidades en emprendimiento y gestión empresarial y 2.100 jóvenes desarrollen sus competencias empresariales y sus habilidades socioemocionales. Asimismo, el Proyecto apoyará la primera expansión de las Escuelas Manq'a a otra ciudad del país, con el modelo refinado que incluya la articulación con institutos técnicos para atender al sector de la hospitalidad a través del emprendimiento.

ANEXOS

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

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

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

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CID	Colectivo Integral de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GAMEA	Gobierno Autónomo Municipal de El Alto
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
ICCO	Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización no gubernamental
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
YBI	Youth Business International
YEP	Youth Entrepreneurship Program (<i>Programa de Empresariado Juvenil</i>)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País y ubicación geográfica:	El Proyecto se ejecutará en el Estado Plurinacional de Bolivia, teniendo como ámbito de intervención tres municipios del país: El Alto, La Paz y Sucre.		
Organismo Ejecutor:	Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO Cooperación)		
Área de acceso:	Acceso a Mercado y Capacidades		
Agenda:	Jóvenes, Empleo y Emprendimiento		
Coordinación con otros donantes/ Operaciones del Banco:	<p>El Proyecto coordinará con la operación BO-L1121 a ser financiada por el BID en el sector de turismo. La operación BO-L1121, actualmente en etapa de diseño, trabajará con el Gobierno Departamental de Chuquisaca y los gobiernos municipales para promover el turismo específicamente en Chuquisaca - Sucre. La operación y el Proyecto prevén trabajar con los mismos socios estratégicos en Sucre (empresarios, institutos de formación y autoridades), lo cual facilitará una buena coordinación, con el fin de que las actividades del Proyecto (en especial los emprendimientos generados) sean complementarios a las actividades de la operación BO-L1121.</p> <p>El Proyecto generará alianzas con: (i) Los gobiernos municipales de El Alto, La Paz y Sucre, y sus correspondientes gobiernos departamentales; (ii) Ministerio de Culturas, a través del Viceministerio de Turismo; (iii) Ministerio de Educación - Centros de Educación Alternativa; (iv) Cámaras empresariales, como la Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca (CAINCO Chuquisaca) y la Federación de Micro y Pequeños Empresarios (FEDEMYPE); (v) Institutos de formación y capacitación laboral, como Fundación INFOCAL³ en Sucre; (vi) Fundación Melting Pot Bolivia; y (vii) I3 Impacto Social⁴.</p>		
Beneficiarios directos:	<ul style="list-style-type: none"> - 3.000 jóvenes (50% mujeres), de 16 a 29 años, de ingresos económicos bajos, que viven en áreas urbanas y periurbanas de las ciudades de El Alto, La Paz y Sucre. - 11 Escuelas Manq'a, que serán capacitadas para impartir servicios integrales para el emprendimiento a los jóvenes interesados en emprender en la industria de la hospitalidad. - 3 Institutos de Formación Técnica (al menos 1 en cada municipio), a los que se les transferirá la metodología de selección y capacitación de emprendedores para complementar su programa de formación. 		
Beneficiarios indirectos:	<ul style="list-style-type: none"> - 12.000 beneficiarios indirectos, 4 familiares por beneficiario directo. - 630 empleos generados por los negocios creados a partir del programa, sin contar al emprendedor (se estima un empleo de tiempo parcial por cada negocio: $1.260 * 0.5 = 630$). 		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$799.586	32%
	Total de la aporte del FOMIN:	US\$799.586	

³ La Fundación Nacional para la Formación y Capacitación Laboral (INFOCAL) consiste en instituciones educativas privadas, de bien público y sin fines de lucro, creadas por las distintas Federaciones de Empresarios Privados departamentales. Son independientes pero coordinan entre sí, y tienen como propósito brindar servicios especializados de formación y capacitación laboral de primer nivel, no sólo para mejorar el apoyo tradicional a la calificación de mano de obra del sector privado, sino que también ofrecen programas dirigidos a niveles específicos del área ejecutiva de la microempresa.

⁴ I3 Impacto Social SRL tiene como objetivo la inversión y la implementación de proyectos con impacto social, con el fin de mejorar la calidad de vida de comunidades marginadas y en desventaja económica y social. Actualmente implementan el Proyecto de Metro Paradas Juveniles, que son espacios juveniles ubicados en los centros comunales (vecinales) en la ciudad de El Alto. En la mayor parte de los casos, las Metro Paradas Juveniles comparten el espacio con las Escuelas Manq'a implementadas por ICCO y coordinan para que el trabajo con los jóvenes sea integral.

	Contraparte:	US\$1.706.349	68%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$2.505.935	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	30 meses de ejecución y 36 de desembolso.		
Condiciones Contractuales Especiales:	Serán condiciones previas para el primer desembolso: (i) la aprobación del Reglamento Operativo y (ii) la contratación del Coordinador del Proyecto; y para el segundo desembolso: (i) la firma de un convenio entre ICCO y CID, que defina el tipo y mecanismo de colaboración, bajo términos aceptables para el BID/FOMIN.		
Revisión de Medioambiente 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	MIF/CBO		

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. En vista de que para emprendimiento juvenil los resultados son heterogéneos y no existe evidencia concluyente 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 Este Proyecto es el sexto del Programa de Empresariado Juvenil (RG-M1240) (YEP, por sus siglas en inglés), aprobado por el Comité de Donantes el 31 de Julio de 2013 e implementado por Youth Business International (YBI). Este programa tiene por objeto mejorar las competencias emprendedoras de jóvenes de bajos ingresos, a través de un mayor acceso a servicios de calidad, estableciendo así las bases para un ecosistema empresarial de iniciativa joven más fuerte en algunos países de la región, incluyendo Bolivia. Los proyectos aprobados para el YEP anteriormente incluyen metodologías integrales de apoyo financiero y no financiero con diversos enfoques: (1) Perú busca escalar a través de otras instituciones públicas y privadas; (2) Chile realiza formación en línea y alberga una incubadora; (3) Paraguay otorga crédito juvenil y desarrolla microfranquicias; (4) Caribe con Barbados, Jamaica y Trinidad Tobago con enfoques diversos de acuerdo al tipo de beneficiario (rural y urbano) y servicios de apoyo empresarial; y (5) Brasil a través de una plataforma para formación y servicios, redes y eventos de apoyo, en alianza con universidades.
- 1.3 Ejecutado por la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (más conocida como ICCO), este Proyecto cumple con los criterios de selección del programa regional YEP, en tanto: (i) ofrece apoyo integral para el emprendimiento (servicios financieros y no financieros), incluye formación técnica, capacitación empresarial, asesoramiento y mentoría; (ii) tiene un alcance focalizado en áreas con potencial turístico en El Alto, La Paz y Sucre, con posibilidad de ser replicado en otras ciudades de Bolivia y de la Región; (iii) presenta oportunidades de aprendizaje en el ámbito de la agenda de aprendizaje del programa regional, en todo lo que resulte pertinente; y (iv) cuenta con financiamiento y participación de distintos actores.
- 1.4 **Situación de los jóvenes en Bolivia.** Bolivia cuenta con 2,8 millones de jóvenes de entre 15 y 29 años, que representan el 28,9% de la población. La tasa de desempleo juvenil es de 8,6% y casi triplica la tasa de desempleo de adultos de 3,2%⁵, y las mujeres tienen más probabilidad de estar desempleadas que los hombres⁶. Si bien la tasa de desempleo juvenil está muy por debajo del promedio de la región de América Latina y el Caribe (de 13,3% en 2014), ésta no refleja cabalmente el panorama laboral de la juventud en Bolivia: la edad promedio de la primera experiencia laboral ronda los 13 años, mientras que en América Latina ésta recién comienza a los 16⁷. Asimismo, de los jóvenes ocupados, sólo el 49% es asalariado (la tasa más baja en la región) y 84,7% tiene un empleo informal, con condiciones precarias⁸. Es decir, la juventud boliviana

⁵ Página Siete. "Trabajo: hay al menos 80 mil jóvenes desempleados." Publicado el 10 de diciembre de 2014.

⁶ No se cuenta con datos oficiales que desagreguen la tasa de desempleo por sexo para la población juvenil; sin embargo, para 2010, la tasa de desempleo femenino fue de 7,6% mientras que la masculina de 5,5%. Datos extraídos de CEPAL/OIT (2015), Coyuntura Laboral en América Latina y El Caribe.

⁷ CEPAL. 2012. "La juventud en Iberoamérica. Tendencias y urgencias."

⁸ Organización Internacional del Trabajo (2015). "Formalizando la informalidad. Experiencias de América Latina y el Caribe."

parecería no contar con suficientes oportunidades para conseguir empleos de calidad⁹ y, por motivos económicos, aceptan empleos precarios sin beneficios ni condiciones adecuadas.

- 1.5 En este contexto de predominante informalidad y precariedad en el mercado de trabajo, el emprendimiento representa una alternativa laboral para los jóvenes, y más aún si se lo enfoca en sectores donde existen brechas a ser atendidas o que tienen potencial de crecimiento.
- 1.6 **Ecosistema del emprendimiento en Bolivia.** El último reporte del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* para Bolivia, realizado en 2014, indica que Bolivia tiene la tercera Tasa de Actividad Emprendedora¹⁰ (TEA, por sus siglas en inglés) más alta de América Latina y el Caribe (27,4%), detrás de Ecuador (32,6%) y Perú (28,8%). Asimismo, el 58% de la población considera que existen oportunidades para iniciar un negocio y 47% tiene intenciones de emprender en los próximos tres años. En cuanto a la motivación para emprender, el 76,7% de los emprendimientos están motivados por la identificación de oportunidades frente a 22,8% por necesidad¹¹: los emprendedores citan la búsqueda de mayores ingresos y la libertad laboral como las razones principales. Sin embargo, las mujeres revelan porcentajes más altos de emprendimiento por necesidad (27,5%) que los hombres (18,8%), a pesar de lo cual, no existen diferencias significativas en la actividad emprendedora en etapa inicial entre hombres (TEA 30%) y mujeres (TEA 25%).
- 1.7 Los emprendedores en etapa inicial en Bolivia se caracterizan por ser relativamente jóvenes: 54,8% tienen entre 18 y 34 años, desglosado en proporción casi igual entre hombres y mujeres. En términos del nivel educativo alcanzado, el emprendedor promedio sólo tiene educación secundaria (48%), 16% sólo ha completado la educación primaria, 18% cuenta con una educación a nivel de licenciatura, el 16% con una educación técnica y el 1% tiene un nivel educativo de postgrado¹². Asimismo, únicamente 12,3% de la población adulta afirma haber recibido capacitación para emprender en etapa escolar y 16,5% en una etapa posterior. Es decir que más del 70% de los emprendedores nunca han recibido capacitación.
- 1.8 Cuando el análisis se centra en negocios consolidados, la situación de Bolivia en relación con otros países de la región es diferente. En Bolivia 7,6% de la población adulta es propietaria de un negocio establecido; en comparación, en Ecuador es el 17,7%, en Brasil el 17,5% y en Perú el 9,2%. Es decir que si bien la actividad emprendedora inicial en el país es relativamente alta, la consolidación de negocios parecería no serlo. Como se puede observar en el párrafo anterior, esta situación podría deberse, en parte, a la insuficiente capacitación para el emprendimiento que reciben los emprendedores y cuando la reciben, a la calidad de la misma.
- 1.9 **El sector de la hospitalidad en Bolivia.** El sector de la hospitalidad, comprendido principalmente por la industria de la gastronomía y el turismo y sus distintos eslabones, se encuentra en constante crecimiento en Bolivia. En cuanto al flujo de

⁹ Empleos que, además del salario mínimo, incluyen una de las siguientes prestaciones: aporte a la Seguridad Social, seguro médico, vacaciones pagadas, días de enfermedad pagados, licencia de maternidad/paternidad/adopción. (Glosario FOMIN sobre empleo juvenil).

¹⁰ GEM Bolivia. 2014. La Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Inicial es el porcentaje de personas entre 18 y 64 años de edad que son emprendedores naces (hasta 3 meses) o propietarios-gerentes de un nuevo negocio (entre 3 y 42 meses).

¹¹ Bolivia sigue la tendencia global en la que los emprendimientos por necesidad han disminuido. Entre las razones que cita el GEM para la reducción del emprendimiento por necesidad a nivel global y, en particular, en las economías basadas en recursos (como Bolivia), se tiene al auge de los precios internacionales de los recursos naturales y de las materias primas de exportación, que han beneficiado las cuentas nacionales de este tipo de economías (pg. 51).

¹² GEM Bolivia. 2014.

viajeros, en 2013 ingresaron al país cerca de 1,3 millones de visitantes extranjeros, lo cual representa un incremento de 120% en relación con 2007¹³. El turismo interno es casi el doble, llegando a 2,9 millones de personas en el mismo período. Cerca del 37% de los turistas extranjeros visitan La Paz (incluido El Alto y otros destinos rurales) y cerca del 5,0% visitan Sucre. Por otro lado, 16% de los turistas locales visitan La Paz y 5,6% Sucre¹⁴. El patrimonio histórico y cultural de La Paz y Sucre representa un potencial para incrementar este flujo.

- 1.10 El crecimiento en el flujo de turistas genera, a su vez, un crecimiento en distintas actividades relacionadas directamente con el sector de la hospitalidad, como ser: negocios de alimentos y bebidas, distribución de insumos a restaurantes, hoteles y alojamientos (desde productos agropecuarios hasta mobiliario y mantelería), prestación de servicios a establecimientos turísticos, servicios de guías de turismo y otros servicios para turistas (fotografía, mapas, internet, entretenimiento, etc.), entre otras. Estas actividades que se generan alrededor de la hospitalidad constituyen oportunidades para el emprendimiento y los negocios creados pueden ir creciendo a la par con el turismo. Asimismo, representan oportunidades para la creación de empleo.
- 1.11 El potencial del sector de la hospitalidad puede evidenciarse a través del crecimiento del monto facturado por restaurantes y supermercados en 2014, que alcanza a US\$1.1 millón, monto que creció en 21,4% en el caso de los restaurantes y 11,3% de los supermercados, en comparación con 2013¹⁵. Parte de este incremento se debe a la mejora en los niveles de ingreso de la población boliviana: entre 2005 y 2014, el ingreso per cápita se triplicó, pasando de US\$1.041 a US\$3.345 y la pobreza urbana se redujo en 16,4 puntos porcentuales, de 51.5% a 34.7%.
- 1.12 El movimiento económico de la hospitalidad se concentra en el eje troncal (casi el 80%). En las áreas del Proyecto, la distribución es la siguiente: La Paz incluido El Alto (27,5%) y Chuquisaca (2,5%). Para el caso específico de la gastronomía, a lo largo de los últimos años se ha observado un notable crecimiento en cuanto a la apertura de nuevos emprendimientos de toda índole. Asimismo, cabe destacar que en la industria gastronómica interviene desde el productor de alimentos e insumos hasta los cocineros y los productores de muebles para el restaurante. La mayoría de estas industrias tienen un fuerte componente nacional, por lo que tienen el potencial adicional de ser generadoras de empleo.
- 1.13 Si bien Bolivia es un país que cuenta con una amplia cartera de negocios relacionados con la industria de la hospitalidad (hoteles, restaurantes, transporte, agencias de viaje y turismo, tiendas, lugares de entretenimiento y recreación, entre otros) todavía queda mucho por desarrollar. En todos los destinos existe potencial para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos a las y los visitantes, tanto internos como externos. Para ello, es posible incursionar en nuevos emprendimientos que permitan ampliar aún más la oferta de productos y servicios de calidad, con componentes de innovación y creatividad.
- 1.14 **Escuelas de Cocina “Manq’a”.** Estas escuelas, que toman su nombre del vocablo aymara “Manq’a” que significa “comida”, nacen de la visión del chef empresario danés Claus Meyer¹⁶, la cual busca inspirar a jóvenes bolivianos para crear prosperidad

¹³ Ministerio de Culturas (2014), Universos Estadísticos del Sector Turismo en Bolivia 2013.

¹⁴ Ministerio de Culturas (2014), Encuesta de Gasto del Turismo Emisor y Receptor 2013.

¹⁵ Datos del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

¹⁶ Claus Meyer es un chef danés, emprendedor y cofundador del famoso restaurante [Noma](#) de Copenhague, proclamado como el mejor restaurante del mundo en 2010, 2011 y 2012. Es también la fuerza motriz que hay detrás del *Movimiento de la cocina nórdica*, un movimiento que introdujo una nueva aproximación a la comida, basada en las tradiciones gastronómicas locales y en el uso de productos frescos y puros, respetuosos con el medio ambiente y con los animales.

y oportunidades de vida revalorizando y consumiendo productos ecológicos locales. Manq'a es parte del Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano (MIGA)¹⁷ y juntos buscan promover y promocionar la riqueza y patrimonio alimentario de Bolivia.

- 1.15 Las Escuelas Manq'a trabajan con un enfoque de extensión hacia la comunidad, para lo cual ha construido alianzas estratégicas con Juntas Vecinales, Unidades Educativas, el sector privado, el Gobierno Autónomo Municipal de El Alto (GAMEA) y el Ministerio de Educación, entre otros. Asimismo, cuentan con el apoyo de la escuela - restaurant Gustu, la cual están transfiriendo su experiencia culinaria a las escuelas para impulsar la transformación de productos bolivianos en platos sanos, nutritivos y deliciosos.
- 1.16 Manq'a dirige su atención y sus resultados a los tres grupos más importantes de la cadena gastronómica:
 - a) Cocineros, (principalmente jóvenes de escasos recursos) quienes, a través de una formación técnica en gastronomía, recuperan saberes y prácticas locales en gastronomía, lo cual les permite afianzar su identidad cultural y mejorar sus ingresos.
 - b) Pequeños productores, quienes promueven y revalorizan alimentos bolivianos, son abastecedores permanentes de productos sanos y ecológicos a las escuelas, lo que repercute en una mejora de sus ingresos.
 - c) Consumidores, quienes mejoran sus hábitos alimenticios y consumen comida rica y saludable hecha por los jóvenes a precios accesibles.
- 1.17 Para ello, actualmente cuenta con 10 Escuelas en la ciudad de El Alto y provincias del Departamento de La Paz, las cuales están siendo implementadas en centros comunitarios. Cada Escuela es, a la vez, un comedor cuyo objetivo es brindar a los estudiantes herramientas para desarrollarse en una nueva ocupación gastronómica, mejorar la alimentación de los pobladores de la zona a través del uso adecuado de los ingredientes locales y mejorar los hábitos de consumo familiar. Las escuelas capacitan en temas gastronómicos a jóvenes (16-28 años) alteños de segmentos de bajos ingresos, bajo los principios de equidad de género, interculturalidad y soberanía alimentaria. Asimismo, buscan reafirmar la identidad regional, redescubriendo y proyectando la cultura a través de la comida.
- 1.18 La enseñanza de las Escuelas Manq'a es 80% práctica y 20% teórica. Adopta el modelo educativo sociocomunitario productivo¹⁸ promovido para la formación técnica por el Ministerio de Educación, lo que permite a los jóvenes egresados contar con una certificación válida a nivel nacional, brindándoles la oportunidad de continuar sus estudios, si así lo desean, en cualquier otro centro de formación superior. Implementa un diseño curricular a nivel técnico básico que contempla nueve módulos de formación (cinco en áreas técnicas y cuatro en áreas humanísticas) durante 5 meses continuos. La intención de Manq'a es "refinar" su modelo de enseñanza para incluir formación y acompañamiento al emprendimiento, de modo tal de incrementar la eficacia de su intervención para generar oportunidades de ingreso para sus estudiantes. Asimismo, Manq'a tiene la intención de vincularse con otros institutos técnicos que brinden formación distinta a gastronomía para así atender integralmente

¹⁷ El Movimiento de Integración Gastronómico Boliviano (MIGA), mantiene entre sus metas la revalorización y promoción del Patrimonio Alimentario Regional Boliviano (PARB), es el espacio constituido por los productores primarios y transformadores, la agroindustria alimentaria y las cocinas regionales, que se articulan entre sí a través de las actividades de producción, preparación, consumo y circulación de los alimentos; en un contexto ambiental y sociocultural específico.

¹⁸ El modelo educativo socio-comunitario productivo del Sistema Educativo Plurinacional, se sustenta en el paradigma del "Vivir Bien", propicia una educación sustentada en cuatro pilares, que es: descolonizadora, comunitaria, intercultural-plurilingüe y productiva.

al sector de la hospitalidad en su conjunto, al poder fomentar el emprendimiento en otras áreas complementarias (hotelería, servicios, mantelería, guías de turismo, etc.)

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el Proyecto

- 1.19 Este Proyecto busca responder a la escasa e inadecuada oferta de servicios integrales para el emprendimiento juvenil (por integrales, se entiende: formación técnica, habilidades socioemocionales, capacitación empresarial, acompañamiento al emprendimiento y mentoría, y apoyo en la búsqueda de financiamiento) que no responde a todas las necesidades de los jóvenes en la industria de la hospitalidad. Las principales causas del problema se describen a continuación:
- 1.20 Limitado acceso a programas de formación integral de calidad. Como se menciona en el numeral 1.7, más del 60% de los emprendedores nunca ha recibido capacitación para el emprendimiento. En el caso de haber recibido cierto tipo de capacitación, es probable que la calidad no haya sido óptima y es altamente probable que no haya incorporado: (i) el desarrollo de habilidades socioemocionales clave para el emprendimiento, tales como la comunicación y la tolerancia al fracaso, entre otras, que les ayude a identificar, desarrollar y consolidar oportunidades de negocio; (ii) el acompañamiento durante el desarrollo y mentoría durante la consolidación inicial del emprendimiento; y (iii) apoyo en la obtención de capital semilla y en la articulación con entidades financieras. La falta de estos servicios integrales limita las opciones y genera precariedad en los emprendimientos de jóvenes de Bolivia.
- 1.21 Si bien existen programas de formación empresarial en Bolivia, son pocas las opciones disponibles que apoyan a jóvenes emprendedores a desarrollar sus ideas y proveerles las herramientas (incluyendo financiamiento) y el acompañamiento necesario para llevar a cabo sus negocios. Entre las Instituciones que ofrecen programas o cursos de apoyo a emprendimientos se encuentran: el Programa de Técnico Superior en Gestión y Emprendimiento (TUSGE) de la Universidad Católica Boliviana, cuyo enfoque no está dirigido a población joven de bajos ingresos; la Red Bolivia Emprende, que brinda capacitación y eventos de *networking*, pero no ofrece servicios de acompañamiento o mentoría; y algunos gobiernos municipales, como el de La Paz, entre otros.
- 1.22 Limitado entendimiento sobre el sector de hospitalidad para el emprendimiento. Si bien los datos muestran que el sector de hospitalidad puede ofrecer una oportunidad de negocios sostenibles para los jóvenes. Parecería ser que ni los jóvenes ni los formadores han logrado visualizar el alto potencial del sector de la hospitalidad o las oportunidades de negocios existentes a lo largo de las industrias que incorpora. Por lo general, los jóvenes inician negocios sin distinguir claramente el segmento de mercado al que quieren llegar y ofrecen productos y servicios homogéneos, sin mucha diferenciación con la competencia. Sin embargo, el sector de la hospitalidad requiere una mejor atención al cliente y mayores estándares de calidad que el promedio del mercado local. Por tanto, si los jóvenes entendieran las características del segmento, podrían identificar necesidades desatendidas que podrían influir, por ejemplo, en la forma en que brindan sus productos y servicios (empaques, modalidades de entrega, etc.). Para ello, es esencial que conozcan la dinámica del sector.
- 1.23 Por el lado de la oferta de servicios, los formadores deben darles herramientas a los jóvenes para identificar y desarrollar emprendimientos creativos e innovadores, los cuales, no solo permitan mejorar las falencias del mercado si no también les permitan diferenciarse y destacar. Para alcanzar este objetivo es necesario que los institutos de formación comprendan el sector y puedan brindar una capacitación completa y asesoramiento específico a los jóvenes de tal forma que se les ayude a identificar buenas oportunidades y que su apoyo sea más eficaz.

- 1.24 Insuficiente financiamiento para jóvenes. Los jóvenes que buscan y se animan a emprender no siempre logran obtener capital semilla o financiamiento. Las instituciones financieras los perciben como clientes de alto riesgo y no es común encontrar productos crediticios específicos para empresas de reciente creación. Según el GEM 2014, en Bolivia la mayoría de los emprendedores (18-64 años) tiene una necesidad de inversión baja –33% requiere menos de US\$1.500, 30% entre US\$1.500 y US\$7.200 y 20% más de US\$7.200. Con poco acceso a entidades financieras, los emprendedores típicamente dependen de los ahorros personales y familiares, en tanto que sólo el 38,5% recurre o recurriría a una institución financiera.
- 1.25 Falta de articulación entre los actores. Un obstáculo para el emprendimiento en la industria de la hospitalidad (y en Bolivia, en general) es la falta de articulación entre actores públicos y privados que pueda generar oportunidades de negocio y lograr un emparejamiento entre las demandas específicas del sector y la oferta. Por tanto, los negocios pueden no atender las necesidades que el mercado realmente demanda y se pierde por ambos lados: los negocios no logran consolidarse y fracasan, y las demandas del sector permanecen desatendidas. Para fomentar el emprendimiento en el sector de la hospitalidad es clave generar alianzas con hoteles, restaurantes, agencias de viaje y turismo, universidades, institutos técnicos, entidades financieras y gobiernos locales que permitan a los emprendedores capacitarse, informarse mejor sobre el mercado y así generar negocios sólidos y sostenibles.

C. Beneficiarios del Proyecto

- 1.26 Los beneficiarios directos del Proyecto serán 3.000 jóvenes bolivianos de 16 a 29 años, residentes en zonas predominantemente periurbanas de los municipios de El Alto, La Paz y Sucre. El Proyecto se enfocará en jóvenes de bajos ingresos, que contarán con educación secundaria y, en algunos casos, con estudios técnicos y niveles básicos de educación universitaria. Asimismo, 11 Escuelas Manq'a serán capacitadas para impartir servicios integrales para el emprendimiento a los jóvenes interesados en emprender en la industria de la hospitalidad. Esto complementa la formación técnica actual de las Escuelas y les da la posibilidad de generar una formación más efectiva en cuanto al impacto generado. De igual forma, al menos tres Institutos de Formación Técnica será beneficiado, al incorporar un componente de formación a emprendedores, lo cual conlleva la transferencia de metodología de selección y capacitación de emprendedores, que podrá ser utilizada posteriormente para complementar su programa de formación.
- 1.27 Los beneficiarios indirectos de este Proyecto incluirán a 12.000 familiares de los jóvenes que reciban la capacitación y apoyo para establecer negocios (que se beneficiarán del aumento en los ingresos derivados de los nuevos negocios establecidos, en los que muchos de ellos también podrían obtener empleo). Por otra parte, el Proyecto apoyará indirectamente a la creación de 630 empleos a partir de los negocios generados con el programa, sin contar al joven emprendedor.
- 1.28 **Consideraciones de género.** En la experiencia de formación técnica de las Escuelas Manq'a ya operando en El Alto, suele haber una mayor participación de mujeres que de hombres: 70% frente a 30%. Las razones que explican este hecho tienen que ver con que la gastronomía es un campo que típicamente atrae más mujeres por los roles tradicionales de género que todavía existen en Bolivia, así también por el deseo de las mujeres de aprender sobre alimentación saludable para sus familias. Sin embargo, se prevé que la proporción cambie al incorporar la etapa de capacitación empresarial, que será nueva para las Escuelas Manq'a. Por tanto, se hará un esfuerzo especial para atraer y retener a las mujeres en la etapa emprendedora y se fomentará la

participación de los hombres en los cursos en gastronomía. Asimismo, se hará hincapié en la atención personalizada durante las etapas de acompañamiento y mentoría para atender a las necesidades puntuales de las mujeres jóvenes y así aumentar sus posibilidades de emprender sosteniblemente.

- 1.29 Para el caso de los jóvenes que provengan de otros institutos técnicos donde hayan finalizado cursos vinculados al sector de la hospitalidad, pero distintos a la gastronomía, también se realizarán acciones específicas para promover la participación equitativa de mujeres y hombres en la capacitación empresarial.

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

- 1.30 El Proyecto ayudará a cumplir con el mandato de probar nuevos modelos para atraer al sector privado a resolver problemas de desarrollo económico, centrándose en empresas emergentes que tienen la capacidad de crecer y crear oportunidades económicas, dado que permitirá apoyar a jóvenes emprendedores de bajos ingresos, con el fin de fortalecer sus negocios y generar empleo, y del mismo modo, desarrollar las comunidades donde se generan estos pequeños negocios.

- 1.31 Vínculo con la Agenda de Empleo y Emprendimiento Juvenil. El Proyecto está alineado con la estrategia del FOMIN para el Emprendimiento Juvenil en lo que se refiere a: (i) **Innovación:** El Proyecto desarrollará un modelo de emprendimiento específico para el sector de la hospitalidad y el perfil de los beneficiarios meta, que podrá ser implementado por las Escuelas Manq'a y otros actores involucrados, tales como otros institutos técnicos (El Alto, La Paz y Sucre) y/o gobiernos municipales (para el caso de La Paz). El Proyecto también busca establecer alianzas con instituciones públicas y privadas para la provisión de capacitación empresarial y el otorgamiento de capital semilla a jóvenes, y con entidades financieras para lograr el financiamiento de los emprendimientos de los jóvenes; (ii) **Escala:** El Proyecto apoyará a escalar el modelo "refinado" de las Escuelas Manq'a existentes y validadas a un municipio nuevo caracterizado por su potencial de crecimiento y las oportunidades empresariales en el sector de la hospitalidad; y (iii) **Resultados, evaluación y diseminación del conocimiento:** se desarrollarán estudios de caso para recopilar el impacto de los nuevos elementos incluidos en la metodología, como el enfoque en el sector de hospitalidad, y la réplica del modelo "refinado" de las Escuelas Manq'a a otro municipio.

- 1.32 El Proyecto forma parte del programa regional YEP (RG-M1240) concebido por *Youth Business International* (YBI) en conjunto con el FOMIN. Las experiencias y las lecciones aprendidas por YBI en 43 países aliados de la red se transmitirán de forma adecuada con miras a que sean integradas en cada país. Por ejemplo, en Bolivia YBI ayudará a ICCO conceptualizar y pilotear un programa de mentoría adaptado al contexto boliviano. Adicionalmente, a través del Centro de Aprendizaje Regional para la Iniciativa de Emprendimiento Juvenil (ubicado en Bogotá-Colombia y parte del programa regional esencial) formará alianzas y promoverá el intercambio de conocimiento.

- 1.33 Este Proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimiento de la Agenda referida a "¿qué metodologías de apoyo a emprendedores jóvenes de bajos ingresos son las más efectivas en materia de creación de empleo, rentabilidad y/o sostenibilidad?" Se abordarán preguntas relacionadas al programa Regional RG-M1240, incluyendo:

- i. ¿Cuáles son las mejores prácticas y metodologías que se pueden transferir para la ejecución/involucramiento del sector privado y público, y cuáles son los factores claves para lograr alianzas sostenibles?

- ii. ¿Cuáles son las formas más eficaces e innovadoras de seleccionar a jóvenes emprendedores a quiénes apoyar?
 - iii. ¿Cuál es la importancia del desarrollo de habilidades socioemocionales para la ejecución y sostenibilidad del Proyecto/emprendimientos?
 - iv. ¿Se puede mejorar los resultados/impactos de los programas de emprendimiento juvenil si se focaliza en sectores específicos?
 - v. ¿Cuáles son los factores de éxito que permiten a los jóvenes lograr emprendimientos sostenibles en el sector de la hospitalidad?
- 1.34 Se ha desarrollado la agenda de conocimiento del programa regional YEP y se ha contratado un especialista en gestión de conocimiento para coordinar las actividades en esta área a nivel regional. El Proyecto en Bolivia aportará a dicha agenda con el desarrollo de productos de conocimiento que permitan extraer lecciones aprendidas sobre cómo enfocar un programa de emprendimiento en solamente un sector (i.e. hospitalidad), cómo atraer y sostener alianzas y cómo articularse con entidades financieras para la provisión de crédito a jóvenes.
- 1.35 Colaboración con el Grupo BID. El Proyecto coordinará con la operación BO-L1121 a ser financiada por el BID en el sector de turismo. Dicha operación, actualmente en etapa de diseño, trabajará con el Gobierno Departamental de Chuquisaca y los gobiernos municipales para promover el turismo específicamente en Chuquisaca - Sucre. La operación BO-L1121 y el Proyecto prevén trabajar con los mismos socios estratégicos en Sucre (empresarios, institutos de formación, autoridades), lo cual facilitará una coordinación fluida, a fin de que las actividades del Proyecto, en especial los emprendimientos, sean complementarios a las de la operación BO-L1121. Asimismo, esta coordinación facilitará el potencial de escalabilidad del modelo en el Departamento de Chuquisaca una vez que termine el presente Proyecto.
- 1.36 Asimismo, este Proyecto establecerá oportunidades para el FOMIN y el Grupo BID con sus vínculos con varios socios estratégicos:
- i. Gobiernos Municipales de El Alto, La Paz y Sucre, y Gobiernos Departamentales; encargados de generar infraestructura, institucionalidad, promoción, fomento y formación técnica en el sector turístico que tiene un vínculo directo con el área de la hospitalidad. El Proyecto se aliará con los gobiernos para alinearse a plan de turismo de cada región (municipio y departamento), procurando establecer emprendimientos en áreas priorizadas por dichos planes.
 - ii. Ministerio de Culturas, a través del Viceministerio de Turismo; con el cual se coordinará para acompañar la implementación del Plan Nacional de Turismo 2015-2020 (PLANTUR) en las ciudades del Proyecto y en las zonas rurales aledañas;
 - iii. Cámara de Industria y Comercio de Chuquisaca; actor articulador en el Departamento de Chuquisaca con empresarios y centros de educación, entre otros. A través de esta alianza, complementaria al estudio de mercado a realizarse en Sucre, se llegará a los empresarios del sector de la hospitalidad para comprender sus demandas insatisfechas en cuanto a proveedores para el desarrollo de emprendimientos vinculados con el mercado.
 - iv. Fundación Nacional para la Formación y Capacitación Laboral (INFOCAL); instituciones de formación y capacitación laboral muy reconocidas en Bolivia, con las que se generarán alianzas para el establecimiento de Escuelas Manq'a y para que estudiantes de estos institutos que cumplan con el perfil de beneficiarios del

- Proyecto, accedan a la capacitación empresarial, formación de habilidades socioemocionales, acompañamiento, mentoría y apoyo en la búsqueda de financiamiento;
- v. Fundación Melting Pot Bolivia; socia estratégica del Proyecto que brinda asesoramiento gastronómico a las Escuelas Manq'a, así como capacitación a docentes. La Fundación busca impulsar un proceso sostenible de desarrollo social y económico en Bolivia a través de la comida.
 - vi. I3 Impacto Social; aliado del Proyecto en el relacionamiento con las Juntas Vecinales de la ciudad de El Alto para que las Escuelas Manq'a operen en los centros comunitarios de esta ciudad. I3 Impacto Social comparte estos espacios con las Escuelas con la implementación de Metro Paradas Juveniles (espacios juveniles)

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

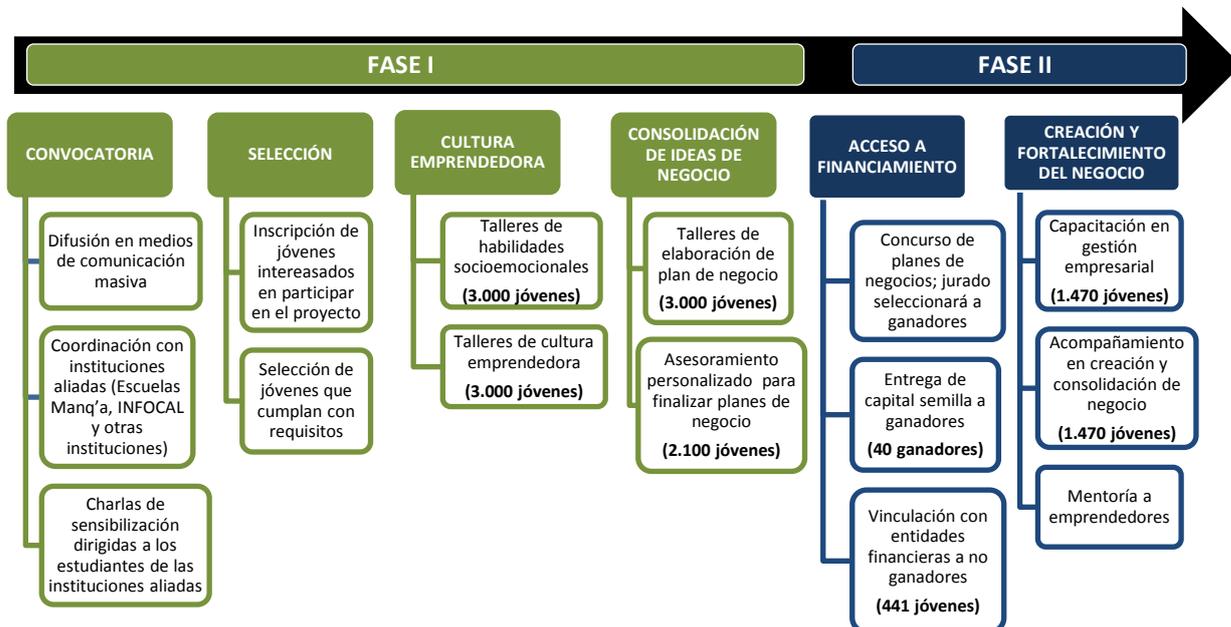
- 2.1 El impacto esperado del Proyecto es mejorar las oportunidades económicas futuras de jóvenes de bajos ingresos de los municipios de El Alto, La Paz y Sucre a través de la generación de un mayor número de emprendimientos sostenibles en el sector de la hospitalidad. El resultado esperado es generar un modelo de formación integral para el emprendimiento enfocado en el sector de la hospitalidad que incluye capacitación técnica, capacitación empresarial, acompañamiento, mentoría y apoyo en la búsqueda de financiamiento.

B. Descripción del modelo de apoyo/ solución / intervención

- 2.2 El modelo de apoyo integral a jóvenes emprendedores enfocado en el sector de la hospitalidad, combina los siguientes componentes: (i) formación técnica en áreas vinculadas con el sector de la hospitalidad, tales como gastronomía, turismo, servicios, etc.; (ii) desarrollo de habilidades socioemocionales (para la vida) clave para el emprendimiento, como motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, entre otros; (iii) capacitación empresarial; (iv) acompañamiento durante el desarrollo y mentoría durante la consolidación inicial de los emprendimientos; y (v) apoyo en la obtención de capital semilla y en la articulación con entidades financieras.
- 2.3 El Proyecto estará dirigido a jóvenes de escasos recursos de zonas urbanas y periurbanas de los Municipios de El Alto, La Paz y Sucre. La base del Proyecto estará focalizada en la ciudad de El Alto, donde actualmente operan diez Escuelas Manq'a. En el caso de Sucre, se apoyará la réplica de una Escuela Manq'a, con el modelo completo. Esta réplica será implementada de manera gradual y en función de las alianzas con los actores públicos (autoridades) y privados (institutos donde se instalarán las Escuelas, juntas vecinales, etc.) que se vayan generando.
- 2.4 Asimismo, en las tres ciudades, se conformarán alianzas con institutos educativos que ofrezcan cursos/carreras vinculados con la hospitalidad, distintos a gastronomía, para que los estudiantes interesados y que cumplan con el perfil de beneficiarios definido para el Proyecto, accedan al modelo, a partir de la etapa de desarrollo de habilidades socioemocionales para el emprendimiento. Las áreas de estudio a ser incluidas serán definidas por estudios de diagnóstico del sector de la hospitalidad específicos para cada ciudad, que se prepararán al inicio de la ejecución del Proyecto.
- 2.5 El modelo constará de dos fases: (i) Formación para el emprendimiento y (ii) Creación y acompañamiento de Negocios. Cada una de estas fases contiene diferentes etapas

las cuales pueden ser observadas en el cuadro a continuación, las que serán explicadas en los siguientes párrafos del documento.

MODELO DE INTERVENCIÓN



FASE I: FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO

- 2.6 **Convocatoria de jóvenes.** Esta etapa actuará como primer filtro en la selección de jóvenes emprendedores potenciales (con intención de emprender). Las convocatorias estarán dirigidas a los estudiantes de gastronomía de las Escuelas Manq'a y a los estudiantes de carreras vinculadas a hospitalidad en INFOCAL y/u otros instituciones académicas, y se realizarán a través de alianzas con los gobiernos municipales, medios de comunicación, juntas vecinales y otros actores relevantes en la comunidad.
- 2.7 **Selección de Jóvenes.** (i) Para el caso de los jóvenes de las Escuelas Manq'a, se ajustará la metodología de selección con la que actualmente cuentan las escuelas¹⁹ para incorporar la orientación al emprendimiento que las Escuelas desean adoptar mediante este Proyecto. Para ello, se empleará criterios relacionados con el entorno familiar, socioeconómico y laboral del joven, los recursos disponibles con los que cuenta y la consistencia entre el Proyecto y sus capacidades. (ii) En el caso de los jóvenes de otros institutos de formación en carreras vinculadas a la hospitalidad, como parte de las alianzas estratégicas a ser suscritas por el Proyecto con estos institutos, se establecerán convocatoria y procesos de selección de sus estudiantes que sigan los mismos criterios de las Escuelas Manq'a.
- 2.8 Los jóvenes participantes del Proyecto deberán cumplir con los siguientes criterios: (i) tener entre 16 y 29 años; (ii) tener la intención de iniciar un negocio o tener un negocio de no más de 12 meses de funcionamiento; (iii) disponer de aporte propio no

¹⁹ Esta metodología se basa en tres componentes: a) Aspectos Socioeconómicos; b) Psicosocial, para evaluar el nivel de compromiso y respuesta que tendrán los jóvenes en el proceso de formación y posterior utilización de las habilidades obtenidas; y c) Entrevista, para valorar la motivación de los jóvenes para seguir una capacitación gastronómica y conocer sus expectativas futuras en el rubro.

menor al 50% de la inversión total requerida para su negocio – no se tiene previsto definir un criterio referido al monto mínimo ni máximo de inversión.

- 2.9 **Fortalecimiento de Habilidades Socioemocionales.** La formación iniciará con un taller en habilidades socioemocionales, tanto para los estudiantes de las Escuelas Manq'a como para los de otros institutos (3.000 jóvenes en grupos de 25), que tendrá una duración de 20 horas. En el taller se impartirán temas de motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación asertiva, entre otros, para lo cual se realizará una evaluación y adaptación del módulo que actualmente utilizan las Escuelas Manq'a.²⁰ Esta capacitación también servirá para transmitir los principios y valores culturales y sociales de Escuelas Manq'a.
- 2.10 **Formación en Cultura Emprendedora.** Los talleres de Cultura Emprendedora desarrollarán conceptos e ideas generales sobre el emprendimiento y específicas sobre las tendencias y las oportunidades del emprendimiento en el sector de la hospitalidad. Estos talleres, que tendrán 10 horas de duración, ayudarán a los 3.000 jóvenes a desarrollar ideas vinculadas a los rubros en los que están siendo formados. Los contenidos de cultura emprendedora, así como la metodología de formación, se basarán en la experiencia del Colectivo Integral de Desarrollo (CID) Perú²¹. Serán adaptados a las particularidades del entorno de cada municipio donde los talleres serán implementados y a las especificidades del sector de la hospitalidad.
- 2.11 **Consolidación de Ideas de Negocio.** Las ideas de cada joven vinculadas a sus habilidades, se convertirán en planes de negocio. Para este fin, 3.000 jóvenes serán guiados en la elaboración de esta herramienta en talleres prácticos de 30 horas. A través del llenado de una guía sencilla (de 11 páginas) durante el transcurso del taller, los jóvenes podrán plasmar su idea de negocio y analizar si es viable o si cubre sus expectativas antes de llevarla a la acción. Como resultado del taller, los jóvenes tendrán los elementos esenciales de su plan de negocio *para el primer año* y podrán responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el mercado? ¿Con quién debo competir? ¿Qué, cómo y cuánto puedo vender? ¿Cuántos recursos necesito y de dónde provendrán? ¿Cuánto estimo que serán mis ingresos y egresos en el primer año? ¿Será rentable mi idea de negocio?
- 2.12 **Asesoramiento para los Negocios.** Cada joven interesado en elaborar su plan de negocio recibirá un promedio de cinco horas de asesoramiento personalizado, de manera paralela al taller del plan de negocio. En la primera sesión del taller del plan de negocio a cada beneficiario se le asignará un asesor que le ayudará a elaborar y concretar su plan para que pueda sustentarlo en el Concurso de Planes de Negocios. Se tiene previsto que alrededor de 2.100 jóvenes finalizarán su plan de negocio. A partir de esta etapa de acompañamiento, el Proyecto ofrecerá un apoyo diferenciado a los emprendimientos con un potencial real de crecimiento (entre ellos, los emprendimientos que obtengan el capital semilla). El acompañamiento será más personalizado y se garantizará la vinculación de las y los jóvenes con asesores con experiencia en el rubro en el que desarrollarán su emprendimiento.

FASE II: CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE NEGOCIOS

²⁰ Este módulo basado en la elaboración de un proyecto ocupacional y de empleabilidad, el cual tiene como base el desarrollo de liderazgo, expectativas de vida, análisis FODA personales y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo.

²¹ El Colectivo Integral de Desarrollo (CID) es una entidad sin fines de lucro basada en Perú. Tiene una reconocida trayectoria de 22 años atendiendo a emprendedores, principalmente a jóvenes de bajos ingresos, a través de programas que incluyen servicios de información, orientación, capacitación, asesoría y asistencia técnica. En 2007 y 2012, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le otorgó el Premio a la excelencia en servicios de desarrollo empresarial, como el mejor programa de apoyo a jóvenes empresarios en América Latina. El FOMIN ha apoyado el trabajo del CID en el marco de las operaciones PE-M1002, PE-S1005 y PE-M1097. ICCO firmará un convenio con CID específico para la ejecución de este Proyecto.

- 2.13 **Acceso a Financiamiento.** Para incentivar la implementación de los planes de negocio elaborados (2.100), se realizarán concursos que premiarán a los 40 mejores planes de negocio, en términos de su potencial de crecimiento, con la entrega de capital semilla²² financiado por la contraparte. Para ello, se conformará un jurado independiente integrado por personalidades de la región, de preferencia empresarios, funcionarios de entidades financieras y funcionarios de entidades públicas o privadas que se dediquen a la promoción y formación de emprendedores. Los ganadores, además de recibir el capital semilla, continuarán siendo apoyados a través de capacitación en gestión empresarial y recibirán el acompañamiento para la creación y consolidación del negocio. Por otra parte, a aquellos jóvenes concursantes que no hubiesen logrado acceder al premio, se los vinculará con entidades financieras. Se procurará generar alianzas con entidades financieras para facilitar el acceso al crédito de los jóvenes emprendedores.
- 2.14 **Capacitación en Gestión Empresarial.** Se prevé que 1.470 jóvenes implementarán sus planes de negocio, para quienes el Proyecto ofrecerá un módulo de formación en gestión empresarial con el objetivo de desarrollar las capacidades de los jóvenes beneficiarios para gestionar eficientemente sus emprendimientos. La formación en gestión empresarial tendrá una duración de 60 horas y consistirá de cuatro módulos: administración, marketing y ventas, costos y finanzas, tributación y contabilidad. Esta capacitación será complementada con acompañamiento y mentoría para el joven, a fin de reforzar la continuidad e incrementar las posibilidades de éxito.
- 2.15 **Creación y el Fortalecimiento de Negocios.** Se proveerá asesoría para la creación y consolidación del negocio (primer año de implementación) se brindará de manera personalizada a 1.470 jóvenes y consistirá de 10 horas en promedio. El asesor acompañará al joven en el cálculo y la cotización de equipamiento y/o materia prima requerida para el funcionamiento del negocio, establecido en el plan de negocios²³. Asimismo, se apoyará a los jóvenes en la utilización de herramientas para: registro de compras, control de inventarios, registro de ventas, control de efectivo, identificación de clientes potenciales, listado de cartera de clientes, entre otros. Este acompañamiento será más intensivo y personalizado para aquellos negocios que tengan potencial de crecimiento. Se verificará que el perfil de los asesores al que accedan los jóvenes para que puedan apoyarles también con un conocimiento práctico del mercado.
- 2.16 **Mentoría a Emprendedores.** La mentoría consistirá de un servicio gratuito brindado por empresarios y profesionales con amplia experiencia en gestión de negocios, bajo un programa voluntario. El objetivo es que los mentores apoyen, motiven e inspiren a los jóvenes emprendedores, ayudándoles a explorar oportunidades de negocio, identificar potencial de crecimiento, etc. Para esta actividad, 60 mentores serán formados bajo la metodología de mentoría de YBI. La mentoría también será más intensiva y personalizada para negocios que tengan potencial de crecimiento. Se emparejará a los jóvenes con mentores empresarios reconocidos dentro de los sectores en los que estén emprendiendo.

C. Componentes

- 2.17 Para alcanzar los objetivos trazados, el Proyecto se estructura en tres componentes: (i) Fortalecimiento de Capacidades Institucionales; (ii) Oferta de Servicios Empresariales

²² El proyecto procurará alianzas con instituciones privadas para recaudar fondos adicionales de capital semilla a ser entregado a los jóvenes.

²³ Para los jóvenes que hayan ganado el concurso de planes de negocio, este costeo será un prerrequisito para la entrega del capital semilla.

Integrales para Jóvenes Emprendedores; (iii) Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica.

Componente 1: Fortalecimiento de Capacidades Institucionales (FOMIN: US\$93.080; Contraparte: US\$355.520)

- 2.18 Este Componente tiene por objetivo el desarrollo del modelo de apoyo al emprendimiento juvenil, con las herramientas y materiales requeridos, y el fortalecimiento de la capacidad institucional de los actores involucrados para su implementación.
- 2.19 Las actividades de este Componente, incluyen: (i) Identificación de oportunidades de negocios en el sector de la hospitalidad en las ciudades del Proyecto, a través de estudios de oferta y demanda de productos y servicios y del mapeo de actores, que permitirán una mejor articulación de los empresarios con el mercado local, regional y nacional. (ii) Desarrollo de Alianzas con actores claves en cada ciudad, tales como instituciones públicas, institutos de capacitación, empresas, entre otras, para lo cual se desarrollarán talleres y reuniones informativos. Las alianzas permitirán obtener recursos técnicos, financieros y de capital social e identificar a los mentores que trabajarán con el Proyecto. (iii) Desarrollo/adaptación de la oferta de servicios integrales para los jóvenes, que consistirá en la definición de la currícula para el emprendimiento y las habilidades socioemocionales y los instrumentos y materiales requeridos para su aplicación, y también el diseño de una herramienta de valoración del potencial emprendedor como filtro de selección de los jóvenes. (iv) Reclutamiento y formación de formadores, asesores y mentores para el emprendimiento. La formación se realizará en dos etapas: la primera será mediante la formación de formadores a personal de ICCO y de las Escuelas Manq'a, para que luego ellos formen a los asesores que trabajarán con el Proyecto. Asimismo, los mentores recibirán formación directamente de parte de YBI. (v) Implementación de las Escuelas Manq'a y emprendimiento, incluido el acondicionamiento menor de la infraestructura de centros comunales para el funcionamiento de las escuelas y el respectivo equipamiento, tanto en Sucre como en El Alto, si se requiriera. (vi) Desarrollo de una estrategia de sostenibilidad para el modelo de las Escuelas Manq'a, la cual está siendo desarrollada por ICCO. También se pilotearán actividades contempladas en la estrategia mencionada, una parte de ellas vinculadas con emprendimientos de los jóvenes: servicios de catering a instituciones privadas y/o públicas; instalación de comedores de alimentación sana en institutos privadas y/o públicas

Componente 2: Oferta de Servicios Empresariales Integrales para Jóvenes Emprendedores (FOMIN: US\$486.992; Contraparte: US\$1.175.443)

- 2.20 Este Componente tiene por objetivo 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, a través de un programa integral que incluye: formación técnica, formación de habilidades socioemocionales, formación en cultura emprendedora, capacitación empresarial (elaboración de plan de negocios), acompañamiento en el desarrollo del negocio y mentoría durante la consolidación inicial del emprendimiento. Se busca la generación de ingresos, a través del desarrollo empresarial de jóvenes, su fortalecimiento y sostenibilidad.
- 2.21 Las actividades de este Componente, incluyen: (i) Convocatoria de jóvenes, con el apoyo de promotores y en coordinación con los actores aliados, entre otros; (ii) Selección de jóvenes, tanto de los que ingresan a las Escuelas Manq'a como de jóvenes de otros centros de formación; (iii) Talleres sobre habilidades socioemocionales (3.000 jóvenes); (iv) Formación en cultura emprendedora (3.000 jóvenes); (v) Elaboración de

planes de negocio (2.100 jóvenes); (vi) Asesoramiento para implementar herramientas de gestión para negocios (1.470 jóvenes); (vii) Concurso de planes de negocio para brindar capital semilla, provisto por la contrapartida, (al menos a 40 jóvenes beneficiarios) y vinculación de jóvenes no ganadores con planes de negocio de alto potencial con entidades financieras (441 jóvenes).

Componente 3: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica (FOMIN: US\$24.500; Contraparte: US\$16.500)

- 2.22 Este Componente tiene por objetivo 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 de bajos recursos, capaz de ser replicada y escalada. Para ello, el Proyecto contará con una estrategia de difusión de aprendizajes y resultados que será actualizada periódicamente para atender las necesidades de comunicación.
- 2.23 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 Bolivia y pertenecientes a la red YBI y el programa YEP del FOMIN, con el propósito de mejorar las metodologías de intervención y los modelos existentes de apoyo al emprendimiento juvenil para lograr mayor impacto y mayor cobertura geográfica;
 - ii. Institutos de formación y entidades académicas, interesadas en mejorar su oferta educativa para fomentar el desarrollo de una cultura emprendedora en el país con miras a la consolidación de negocios basados en la identificación de oportunidades;
 - iii. Autoridades gubernamentales como el Ministerio de Educación y el Ministerio de Culturas, a nivel central, y los gobiernos municipales y departamentales a nivel local, que tengan el interés de apoyar programas de emprendimiento juvenil de manera articulada;
 - iv. Cámaras y empresas del sector privado que tengan interés en apoyar Proyectos de emprendimiento juvenil, abriendo la posibilidad de incorporar los emprendimientos de los jóvenes en sus redes de proveedores.
- 2.24 Para atender las necesidades de conocimiento de dichas audiencias, se desarrollarán los siguientes productos de conocimiento: (i) Un estudio de caso que sistematice la experiencia del desarrollo y la implementación del modelo de apoyo al emprendimiento juvenil en el sector de la hospitalidad; (ii) Un audiovisual que permita difundir los factores de éxito del Proyecto y las lecciones aprendidas; (iii) Una infografía que sintetice el modelo de intervención, sus principales componentes, logros, desafíos y resultados; y (iv) Una Hoja de Proyecto que sintetice visualmente la estrategia, las principales acciones y los resultados del Proyecto, la cual será actualizada anualmente. Adicionalmente, se llegará a las audiencias identificadas a través de talleres, reuniones presenciales, eventos especiales y material impreso, según establezca la estrategia de difusión del Proyecto.
- 2.25 La implementación de un sistema de monitoreo adaptado a las necesidades del Proyecto permitirá recopilar la información requerida para la generación y difusión del conocimiento generado por el Proyecto. YBI cuenta con la licencia de *Salesforce*, la misma que será tomada para el registro, control y seguimiento de las actividades planteadas en el Proyecto.

D. Gobernanza del Proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.26 **Unidad Ejecutora.** El Proyecto será ejecutado por la Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO), para lo cual, ICCO constituirá una Unidad Ejecutora (UE) compuesta por: Coordinador del Proyecto, Especialista Administrativo y Financiero, Especialista en Seguimiento y Monitoreo y Coordinador Técnico. También, se incorporará un enlace a tiempo completo para Sucre quien se encargará de la coordinación a nivel local, el seguimiento de las alianzas, apoyo técnico y administrativo al coordinador general.
- 2.27 **Comité de Gestión.** Liderado por el Oficial del Programa de Emprendimiento de ICCO, el Comité tiene el objetivo de mantener alineados los intereses y los objetivos de los diferentes participantes hacia el objetivo del Proyecto. Se reunirá cada trimestre de manera virtual. Estará compuesto por ICCO, la Fundación Melting Pot, el Colectivo Integral de Desarrollo (socio estratégico de ICCO y ejecutor del Proyecto YEP en Perú ([PE-M1097](#)), YBI, y dejará dos cupos abiertos para la vinculación posterior de otros donantes o socios locales.

E. Sostenibilidad

- 2.28 El Proyecto incorpora el diseño de una estrategia de sostenibilidad (Componente 1). Sin embargo, ya existen elementos que contribuyen a la sostenibilidad de la intervención más allá de la ejecución del Proyecto:
- 2.29 El Proyecto se basa en el modelo existente de Escuelas Manq'a en El Alto, el cual se ha posicionado muy favorablemente en instituciones públicas, privadas y agencias de la cooperación en Bolivia. Este hecho genera la posibilidad de captar apoyo de otros donantes, para lo cual ICCO y Melting Pot Internacional están desarrollando una estrategia para ampliar el concepto Manq'a y recaudar recursos a nivel nacional e internacional. Asimismo, Manq'a está gestionando alianzas con el Ministerio de Educación para que en un futuro las Escuelas puedan funcionar bajo la responsabilidad de los Centros de Educación Alternativa (CEA)²⁴.
- 2.30 Asimismo, ICCO y Melting Pot Bolivia están analizando opciones de modelos de negocio para las Escuelas Manq'a, basados en: (i) servicios de *catering* prestados por los jóvenes a empresas privadas, sindicatos de trabajadores, funcionarios públicos, entre otros; (ii) apertura de cafeterías o restaurantes en las mismas Escuelas; (iii) apertura de cafeterías Manq'a dentro de empresas privadas para comercializar el concepto y promover la filosofía de Manq'a en cuanto a comida saludable y el uso de alimentos bolivianos; (iv) venta de productos de panadería, pastelería, etc. con la marca Manq'a; y (v) venta de recetas patentadas por Manq'a. ICCO piloteará varias de estas opciones a lo largo del Proyecto para analizar su nivel de costo-efectividad.

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

- 2.31 Del trabajo que se ha realizado en la ejecución del Proyecto Manq'a en El Alto y asimismo la experiencia del FOMIN y CID Perú en el área de emprendimiento, se desprende una serie de lecciones aprendidas consideradas en el diseño del Proyecto.
- 2.32 Selección de Jóvenes. Para garantizar el uso eficiente de recursos, es clave identificar a jóvenes que tengan una mayor probabilidad de continuar con un programa de formación y, adicionalmente, desarrollar un emprendimiento sostenible. Este hecho

²⁴ La Ley de Educación "Avelino Siñani-Elizardo Pérez" establece la Educación Alternativa (no formal) para adultos, jóvenes y personas con capacidades diferentes. Los Centros de Educación Alternativa pueden ser públicos o privados, y de carácter gratuito.

no sólo está vinculado con la idea de negocio, sino con habilidades socioemocionales clave para el emprendimiento. El Proyecto prevé procesos de selección para identificar a jóvenes con las características y conductas requeridas.

- 2.33 Habilidades Socioemocionales. Las habilidades socioemocionales son un factor determinante para la creación y consolidación de emprendimientos. Por ello, la formación que recibirán los jóvenes prevé el desarrollo y fortalecimiento de habilidades relativas al liderazgo, comunicación, entre otras.
- 2.34 Asesoramiento y mentoría. El apoyo directo y personalizado que brindan los asesores y mentores a los jóvenes emprendedores durante la creación y consolidación de negocios, mejoran la probabilidad de éxito de los negocios.
- 2.35 Articulación de actores. Es necesario promover la articulación de actores en el ecosistema de emprendimiento, de tal forma que los involucrados (jóvenes, comunidad, formadores, entidades financieras, empresas) no sólo estén al tanto de las necesidades y desafíos de los emprendedores, sino que se pueda mejorar la identificación de oportunidades de negocio que atiendan demandas insatisfechas en el mercado. Si bien el proceso de generación de alianzas toma tiempo, es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.36 Adicionalidad No-financiera. El Proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN en temas de emprendimiento y la escala de modelos exitosos. Además, al enmarcarse dentro de un Programa Regional financiado por el FOMIN, este se beneficiará de los servicios, conocimiento, alianzas y experiencias que se generen a través en dicho programa.
- 2.37 Adicionalidad Financiera. El apoyo financiero del FOMIN es crucial para refinar y fortalecer el modelo actual de formación de jóvenes de las Escuelas Manq'a con una metodología para el emprendimiento y generar las alianzas requeridas para llegar a un mayor número de jóvenes, en diferentes lugares y con áreas de instrucción diversas vinculadas con el sector de la hospitalidad. Sin el apoyo financiero del FOMIN, no se podría probar la focalización del modelo en el sector de la hospitalidad y tampoco podría expandirse a otras ciudades del país con potencial turístico (La Paz y Sucre).

H. Resultado del Proyecto

- 2.38 El resultado esperado del Proyecto es generar un modelo de formación integral (capacitación técnica, capacitación empresarial, acompañamiento, mentoría y apoyo en la búsqueda de financiamiento) para el emprendimiento enfocado en el sector de la hospitalidad. Se espera lograr (i) 1.260 negocios creados, encabezados por jóvenes; (ii) 2.100 jóvenes desarrollan sus competencias y habilidades para la vida, y; (iii) 2.700 jóvenes aumentan sus competencias técnicas empresariales.

I. Impacto del Proyecto

- 2.39 El impacto esperado del Proyecto es mejorar las oportunidades económicas futuras de jóvenes de bajos ingresos de los municipios de El Alto, La Paz y Sucre a través de la generación de un mayor número de emprendimientos sostenibles en el sector de la hospitalidad. En total 882 jóvenes habrán creado su negocio en el rubro de la hospitalidad de forma sostenible (superando el segundo año de funcionamiento), permitiendo aumentar sus ingresos y por ende el nivel de vida propia y de su familia. Adicionalmente se generarán 630 nuevos empleos y 706 jóvenes incrementarán las ventas de sus negocios en un mínimo de 8% anual.

I. Impacto sistémico

- 2.40 El Proyecto aportará al desarrollo de las bases de un ecosistema que promueva el emprendimiento juvenil en la industria de la hospitalidad en Bolivia. En vista del número de socios que participarán en el Proyecto, tanto del sector público y del sector privado, se espera lograr impacto a largo plazo a través de acciones conjuntas provocadas por las alianzas y la articulación generada por el Proyecto. En el caso de las Escuelas Manq'a, al haber sido involucrado desde sus inicios, el Ministerio de Educación ha validado el modelo educativo que promueven y se gestionará también la validación de la metodología de emprendimiento. Asimismo, las alianzas y la promoción del concepto Manq'a tiene la posibilidad de atraer nuevas instituciones, sobre todo del sector privado, para convertirse en promotoras y financiadoras de nuevas escuelas hacia un modelo sostenible en el tiempo y de mayor cobertura geográfica. Por otra parte, el hecho de involucrar a otras instituciones educativas como INFOCAL, genera la posibilidad que estas adopten la metodología de emprendimiento como parte de su oferta para sus estudiantes.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Línea de base.** La línea de base será construida a medida que comience a impartirse la formación integral de los jóvenes. Para ello, se diseñará previamente el sistema de monitoreo y evaluación, que además definirá las estrategias (y responsabilidades) para la recopilación de información en las distintas locaciones del Proyecto. La línea de base contendrá información sobre: (i) los jóvenes inscritos en el Proyectos, tales comodatos personales, grado de instrucción, situación laboral actual e ingreso, acceso a financiamiento, 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.; y (ii) las instituciones aliadas para la formación a los jóvenes, con datos relativos a sus modelos de formación técnica y/o en emprendimiento, metodologías utilizadas, formadores, entre otros.
- 3.2 **Seguimiento.** Al inicio del Proyecto se diseñará el sistema de evaluación y monitoreo basado en el software *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 pertinentes y jóvenes emprendedores. Se realizarán encuestas y grupos focales durante cada fase del Proyecto y durante el período de implementación. Sin embargo es importante mencionar que también se tomará en cuenta los sistemas de ICCO para monitoreo de Proyectos (*Monitoring Tool* y *Microsoft Dynamics*) con el objetivo de contar con el mejor sistema de monitoreo.
- 3.3 **Evaluaciones.** Se realizará dos evaluaciones, una intermedia y otra al finalizar el plazo de ejecución del Proyecto, las cuales serán contratadas por el FOMIN con cargo a los recursos de la contribución. La firma evaluadora 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 éste recogerá información sobre la eficacia del enfoque regional del programa.
- 3.4 **Taller de cierre.** Oportunamente, ICCO organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otras entidades involucradas los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las

acciones iniciadas por el Proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto del Proyecto tiene un costo total de US\$ \$2.505.935 de los cuales US\$ \$799.586 (32%) serán aportados por el FOMIN y US\$ \$1.706.349 (68%) de la contraparte. La contraparte será financiado por ICCO, de lo cual 50% será aportado en efectivo y 50% será aportado en especie. El período de ejecución será de 30 meses y el de desembolsos será de 36 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte: El FOMIN podrá reconocer como parte de los recursos de contraparte, hasta el equivalente de US\$ \$200.000, en gastos efectuados en la adecuación de la infraestructura de centros comunales y el equipamiento de las Escuelas Manq'a en El Alto, que se hayan llevado a cabo desde el 1 de octubre de 2014, a más tardar, hasta la fecha de aprobación del Proyecto.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Fortalecimiento de Capacidades Institucionales	\$93.080	\$355.520	\$448.600
Componente 2: Oferta de Servicios Empresariales para Jóvenes Emprendedores	\$486.992	\$1.175.443	\$1.662.435
Componente 3: Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$24.500	\$16.500	\$41.000
Ejecución y Supervisión			
Administración	\$154.014	\$158.886	\$312.900
Otros Costos			
Evaluaciones	\$20.000	-	\$20.000
Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$21.000	-	\$21.000
Gran Total	\$799.586	\$1.706.349	\$2.505.935
<i>% de Financiamiento</i>	<i>32%</i>	<i>68%</i>	<i>100%</i>

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) será la Agencia Ejecutora del Proyecto y firmará el convenio con el Banco. ICCO trabaja para reducir la pobreza, la desigualdad y la injusticia para que las personas vivan con dignidad y prosperidad. Con este fin ICCO trabaja con actores locales de la sociedad civil, fortaleciendo capacidades, proporcionando asistencia técnica, promoviendo el intercambio de experiencias y generando alianzas entre diferentes actores en el mundo. Su aporte como Agencia Ejecutora es clave dado que inició la implementación de las Escuelas Manq'a con fondos de donación de la lotería danesa. Asimismo, su experiencia en Bolivia, en sectores específicos y con cadenas de valor, serán clave para lograr el enfoque sectorial del proyecto en diferentes eslabones de las cadenas dentro de la industria de la hospitalidad.
- 5.2 La oficina regional para Sudamérica se encuentra en Bolivia, desde donde se gestionan programas y Proyectos en Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, Paraguay y Perú, por un monto anual de alrededor de 7MM de Euros. Con presencia en toda la región, ICCO

tiene el conocimiento local y los socios estratégicos ya existentes para poder adaptar y replicar el presente modelo en otros países. ICCO tiene experiencia en la implementación de proyecto con otros donantes como BID/FOMIN, la Unión Europea, empresas privadas, la lotería holandesa, entre otros. Actualmente ICCO es la agencia ejecutora del Proyecto BO-M1062 (ATN/ME-14079-BO), “Promoviendo la Inclusión de los Pequeños Productores en la Cadena de Valor de Amaranto, Chuquisaca, Bolivia,” aprobado el 9 de octubre del 2013. Éste proyecto está en curso para lograr sus objetivos. Los resultados hasta la fecha muestran que los ingresos de productores de amaranto se han incrementado entre 10 a 15% y se ha logrado que tres organizaciones (de las 6 previstas) comercialicen su amaranto en mercados de alto valor a través con acuerdos comerciales firmados.

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

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Riesgos externos.** (i) Falta de interés de parte de entidades financieras en proveer crédito a jóvenes emprendedores por ser visto como una inversión “riesgosa”, lo cual

limitaría el acceso al financiamiento formal. Para mitigar este riesgo se tiene previsto identificar a entidades financieras como socias potenciales en el estudio del entorno y buscar alianzas con, al menos, una desde el inicio del Proyecto. (ii) Falta de contraparte de los jóvenes para acceder al capital semilla. Para mitigar este riesgo se definirán criterios de selección claros para los ganadores del concurso, que serán comunicados oportunamente a todos los postulantes.

- 6.2 **Riesgos institucionales.** Que existan demoras en la generación de alianzas con institutos técnicos y/u otras organizaciones requeridas para la ejecución del Proyecto (principalmente en Sucre) y/o que las alianzas sólo funcionen por un periodo corto de tiempo. Se mitigará este riesgo a través de la comunicación constante de modo verbal y escrito con los aliados, además de talleres de sensibilización y cartas de intención que darán formalidad y sostenibilidad a las alianzas.
- 6.3 **Riesgos operativos.** Que el Proyecto no consiga el número y calidad de mentores necesarios para proveer el servicio de mentoría a los jóvenes del Proyecto dado que Bolivia no cuenta con una cultura desarrollada de mentoría empresarial. Para mitigar este riesgo se ha previsto que YBI en coordinación con la Agencia Ejecutora brindarán a los mentores un acompañamiento continuo y capacitación integral. Asimismo, se indagará la(s) red(es) de mentores existente en Bolivia para buscar alianzas formales o informales. En caso de no encontrar mentores suficientes para sostener reuniones presenciales con jóvenes, se abrirá la posibilidad de tener mentores accesibles a través de comunicación virtual (por teléfono y/o Skype).

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

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

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

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

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

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

ANEXO I: MARCO LÓGICO

**JÓVENES EMPRENDEDORES:
DESARROLLO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA HOSPITALIDAD
(BO-M1071)**

IMPACTO							RIESGOS
Mejorar las oportunidades económicas futuras de jóvenes de bajos ingresos de los municipios de El Alto, La Paz y Sucre a través de la generación de un mayor número de emprendimientos sostenibles en el sector de la hospitalidad.	Indicador 1	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	Coyuntura económica a nivel nacional y/o regional
	Número de negocios desarrollados por jóvenes de escasos recursos que superan el 2do año de funcionamiento	0	0	265	706	882	
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>					
	Para los nuevos negocios creados, se medirán los 12 meses a partir la fecha de la primera venta.						
	Indicador 2	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	
	Número de empleos generados	0	0	189	504	630	
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>					
	Son los empleos generados a través de los negocios creados. Por negocio creado en promedio se crea 0.5 empleos (sin contar el emprendedor).						
	Indicador 3	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	
Número de jóvenes que incrementan sus ventas	0	0	212	564	706		
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>						
Incremento de las ventas en un mínimo de 8% anual. Se calcula desde cuando se realiza la primera venta.							
RESULTADO							RIESGOS
Generar un modelo de formación integral (capacitación técnica, capacitación empresarial,	Indicador 1	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	Jóvenes prefieren inserción laboral a emprendimiento
	Número de negocios creados encabezados por jóvenes	0	378	1.008	1.260	-	
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>					

acompañamiento, mentoría y apoyo en la búsqueda de financiamiento) para el emprendimiento enfocado en el sector de la hospitalidad.	Para los nuevos negocios creados, se medirá desde la fecha de la primera venta.					
	Indicador 2	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>
	Número de jóvenes que desarrollan sus competencias y habilidades para la vida.	0	630	1.680	2.100	-
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; evaluación de planes de negocio</i>				
	Son los jóvenes que desarrollan sus competencias y habilidades blandas, tales como liderazgo y autoestima.					
	Indicador 3	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>
	Número de jóvenes que aumentan sus competencias técnicas empresariales	0	810	2.160	2.700	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; evaluación de planes de negocio</i>					
Jóvenes que adquieren conocimiento en preparación de planes de negocio y en gestión empresarial.						
COMPONENTE 1		RIESGOS				
Fortalecimiento de capacidades institucionales	Indicador 1	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
	Diagnóstico de oportunidades de negocio en el sector hospitalidad realizado	0	2	2	2	-
	Formula/Definición	<i>Fuente: Estudio sobre las oportunidades de negocio validado e impreso</i>				
	En las dos regiones (La Paz/ El Alto y Sucre) se realizará un estudio sobre la demanda y la oferta de productos y servicios, que permitirán una mejor articulación de los empresarios con el mercado local, regional y nacional.					
	Indicador 2	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
	Numero de talleres informativos realizados para fortalecer alianzas estratégicas formadas a nivel regional y nacional		3	3	3	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Convenios de cooperación mutua,</i>					
		<p>Los aliados no entienden la filosofía de Man'q'a y no se comprometen con el proyecto</p> <p>Conflictos socio-políticos</p> <p>Retrasos burocráticos en el reconocimiento jurídico de las nuevas escuelas</p>				

Las alianzas permitirán obtener recursos técnicos, financieros y políticos, que a mediano plazo contribuirán con el desarrollo y empoderamiento de los jóvenes emprendedores. Estas alianzas también nos servirán para identificar mentores. Se prevén alianzas con instituciones públicas, centros de capacitación, empresas privadas, entre otras. Mínimo un taller por cada zona.	<i>memorándum de entendimiento</i>				
Indicador 3	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Módulo de formación a emprendedores desarrollado	0	1	1	1	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Manual validado e impreso</i>				
Incluye contenido, curricula, manual de formación empresarial, habilidades blandas y formación técnica. Módulos en planes de negocio, marketing, administración, contabilidad y costo.					
Indicador 4	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Número de formadores reclutados y formados	0	20	20	20	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Acuerdos de colaboración firmados</i>				
Formadores en área técnica, emprendimiento y en desarrollo humano (mínimo 2 por escuela).					
Indicador 5	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Número de mentores reclutados y formados	0	25	40	60	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Acuerdos de colaboración firmados</i>				
Los mentores son personas con experiencia en emprendimiento y gestión de negocios, que brindan apoyo, motivan e inspiran a los emprendedores, identificando el potencial de crecimiento. Recibirán formación de parte de YBI					
Indicador 6	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Número de escuelas de formación técnica gastronómica y de emprendimiento implementadas.	10	11	11	11	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Registro fotográfico de Escuelas</i>				

	Escuelas Manq'a que proveen formación técnica y empresarial a los jóvenes emprendedores. 10 en el Alto y 1 en Sucre						
COMPONENTE 2		RIESGOS					
Oferta de servicios empresariales	Indicador 1	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	Elevada rotación de los formadores y asesores
	Número de jóvenes que reciben capacitación empresarial (cultura emprendedora)	0	900	2.400	3.000	-	
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; fichas de asistencia</i>					
	Son los jóvenes que reciben la capacitación básica sobre emprendimiento, empleabilidad, gestión empresarial básica, elaboración de plan de desarrollo emprendedor relacionado a la industria de la hospitalidad (por lo menos 50% mujeres)						
	Indicador 2	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	
	Número de jóvenes que participan en talleres de planes de negocio	0	900	2.400	3.000	-	
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; fichas de asistencia</i>					
	Son los jóvenes que reciben la capacitación en elaboración de plan de desarrollo emprendedor relacionado a la industria de la hospitalidad, herramienta que les ayudará a decidir si desarrollaran el negocio. Taller de 4 horas.						
	Indicador 3	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>	
Número de planes de negocio culminados y sustentados.	0	630	1.680	2.100	-		
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; planes de negocio</i>						
Los jóvenes emprendedores deberán presentar su plan de desarrollo emprendedor (70% de los que participan en talleres de planes de negocio) y tendrán la posibilidad de sustentarlo ante un jurado idóneo e independiente, con la finalidad de pasar a la segunda instancia del servicio (capacitación en gestión de negocio) y tener la posibilidad de acceder							

a un capital semilla.					
Indicador 4	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>
Número de jóvenes que reciben asesoramiento para implementar herramientas de gestión para sus negocios	0	441	1.176	1.470	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo; ficha de asesoramiento</i>				
Los jóvenes podrán recibir cualquiera de los siguientes servicios: asistencia técnica, acompañamiento, mentora, asesoría crediticia etc. para la implementación o fortalecimiento del negocio.					
Indicador 5	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>
Número de jóvenes que acceden al capital emprendedor.	0	10	25	40	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>				
Jóvenes que son declarados ganadores en el concurso de planes de negocio y demuestran su contrapartida correspondiente en efectivo y especie.					
Indicador 6	<i>Línea Base</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>12 meses después</i>
Número de jóvenes vinculados con entidades financieras	0	132	353	441	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento y monitoreo</i>				
Jóvenes apoyados que reciben orientación financiera, no necesariamente reciben préstamos.					

COMPONENTE 3

RIESGOS

Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	Indicador 1	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
	Sistema de monitoreo adaptado a las necesidades del proyecto	0	1	1	1	-
	Formula/Definición	<i>Fuente: Sistema de seguimiento Salesforce operativo</i>				
YBI cuenta con la licencia de Salesforce, la misma que será tomada para el registro, control y seguimiento						

de las actividades planteadas en el proyecto.					
Indicador 2	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Hoja del proyecto desarrollada	0	1	1	1	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Hoja de proyecto</i>				
Una hoja que sintetice visualmente la estrategia, principales acciones y resultados del proyecto. Será actualizada anualmente					
Indicador 3	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Numero de eventos para promoción del proyecto y de difusión del conocimiento	0	2	3	5	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Registro fotográfico; listado de asistencia</i>				
Eventos para promocionar el proyecto y las actividades en el primer año, y eventos para difundir el conocimiento en el segundo y tercer años. Incluye los eventos regionales YEP al año 1 y 3					
Indicador 4	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Número de productos de conocimiento y aprendizaje desarrollados y difundidos	0	0	1	2	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Productos publicados (impresos y/o en line) y compartidos</i>				
Productos de conocimiento y aprendizaje incluidos en el toolkit del FOMIN, tales como infografías, audiovisual, estudios de caso					
Indicador 5	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Numero de instituciones públicas que participan a los eventos de conocimiento y aprendizaje	0	5	9	12	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Listado de asistencia a eventos</i>				
Instituciones públicas estratégicas previamente identificadas e invitadas a los eventos					
Indicador 6	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Numero de instituciones no gubernamentales que	0	10	15	25	-

participan a los eventos de conocimiento y aprendizaje					
Formula/Definición	<i>Fuente: Listado de asistencia a eventos</i>				
ONG estratégicas previamente identificadas e invitadas a los eventos					
Indicador 6	<i>Base Line</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	
Número de empresas privadas que participan a los eventos de conocimiento y aprendizaje	0	10	15	25	-
Formula/Definición	<i>Fuente: Listado de asistencia a eventos</i>				
Empresas privadas estratégicas previamente identificadas e invitadas a los eventos					

ANEXO II: PRESUPUESTO RESUMIDO

**JÓVENES EMPRENDEDORES:
DESARROLLO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA HOSPITALIDAD**

(BO-M1071)

		FOMIN (US\$)	Contraparte (US\$)	TOTAL (US\$)
1.0	Componente I. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales	\$93.080	\$355.520	\$448.600
1.1	Identificación de oportunidades de negocios relacionadas al sector hospitalidad en La Paz-El Alto y Sucre	\$11.000	-	\$11.000
1.2	Desarrollo de Alianzas con actores claves identificados (Instituciones públicas, centros de capacitación, empresas, entre otras)	-	\$6.000	\$6.000
1.3	Desarrollo-Adaptación de la oferta de los servicios integrales para los jóvenes	\$39.000	\$1.200	\$40.200
1.4	Reclutamiento y formación de formadores, mentores y asesores	\$12.480	\$29.320	\$41.800
1.5	Implementación de escuelas técnicas gastronómicas y de emprendimiento	\$30.600	\$319.000	\$349.600
2.0	Componente II. Oferta de Servicios Empresariales Integrales para Jóvenes Emprendedores	\$486.992	\$1.175.443	\$1.662.435
2.1	Convocar y seleccionar beneficiarios escuelas Manq'a	-	\$37.950	\$37.950
2.2	Convocar y seleccionar beneficiarios de otros centros de formación para emprendimiento	-	\$30.000	\$30.000
2.3	Intervención a beneficiarios	\$265.742	\$698.918	\$964.660
2.4	Acompañamiento	\$216.000	\$15.000	\$231.000
2.5	Mentoría	-	\$363.000	\$363.000
2.6	Facilitar acceso a financiamiento	-	\$28.325	\$28.325
2.7	Creación de oportunidades de mercado para beneficiarios	\$5.250	\$2.250	\$7.500
3.0	Componente III. Gestión de Conocimiento y Comunicación Estratégica	\$24.500	\$16.500	\$41.000
3.1	Implementación de sistema online para manejo de MEL (OMS Salesforce)	-	\$2.500	\$2.500
3.2	Difusión de del Proyecto, aprendizajes y resultados	\$10.500	\$13.000	\$23.500
3.3	Desarrollo de productos de conocimiento	\$14.000	\$1.000	\$15.000
4.0	Administración	\$154.014	\$158.886	\$312.900
5.0	Evaluaciones	\$20.000	-	\$20.000
6.0	Revisiones Ex Post y Fortalecimiento Institucional	\$21.000	-	\$21.000
GRAN TOTAL		\$799.586	\$1.706.349	\$2.505.935
		32%	68%	100%

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-___/16

Bolivia. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-BO
Jóvenes Emprendedores: Desarrollo Empresarial a Través de la Hospitalidad

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo - ICCO y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica para mejorar las oportunidades económicas de jóvenes de bajos ingresos, a través de la generación de emprendimientos sostenibles en la industria de la hospitalidad.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$799.586, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el __ de _____ de 2016)

BO-M1071