



Organización  
Internacional  
del Trabajo



P  
N  
U  
D

Al servicio  
de las personas  
y las naciones

PROMOCIÓN  
del  
*Emprendimiento*  
y la  
*Innovación*  
Social Juvenil  
en  
AMÉRICA  
LATINA

Estudio Regional

© 2016 PNUD OIT TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD  
Centro Regional para América Latina y el Caribe**

**Organización Internacional del Trabajo, OIT  
Oficina Regional para América Latina y el Caribe**

Edición y publicación: Panamá, 2016  
Impresión: Colombia, 2016

ISBN 978-9962-688-39-6

El análisis y las recomendaciones de este Estudio Regional no reflejan necesariamente las opiniones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, de su Junta Ejecutiva ni de sus Estados Miembros o de la Organización Internacional del Trabajo, de sus órganos de gobierno ni de sus Estados Miembros. El Estudio es una publicación preparada por encargo de las Direcciones del PNUD y la OIT para América Latina y el Caribe.

Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB). En ningún caso debe considerarse que los análisis y recomendaciones del mismo reflejan la opinión oficial de la SEGIB.



Organización  
Internacional  
del Trabajo



*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

# PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL JUVENIL EN AMÉRICA LATINA

Estudio Regional

Con el apoyo de



**OIJ**  
Organismo  
Internacional  
de Juventud  
para Iberoamérica



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)**

**Helen Clark**  
Administradora del PNUD

**Dirección Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC) del PNUD**

**Jessica Faieta**  
Subsecretaria General de las Naciones Unidas  
Directora Regional para América Latina y el Caribe del PNUD

**Susan McDade**  
Directora Regional Adjunta para América Latina y el Caribe del PNUD

**Rebeca Arias**  
Directora del Centro Regional en Panamá del PNUD

**Pablo Ruiz**  
Coordinador Regional de Gobernabilidad y Consolidación de la Paz  
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, Panamá

**Organización Internacional del Trabajo (OIT)**

**Guy Ryder**  
Director General de la OIT

**Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la OIT**

**José Manuel Salazar-Xirinachs**  
Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

**Gerardina González**  
Directora Adjunta de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe

**Equipo encargado de la edición del Estudio Regional**

**Coordinación general (PNUD)**

**Gerardo Noto**  
Coordinador Participación e Inclusión Centro Regional para América Latina y el Caribe PNUD, Panamá

**Coordinación general (OIT)**

**Guillermo Dema**  
Especialista en Empleo juvenil y Migración Laboral  
Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. Lima, Perú

**Edición y Publicación**

**Nuria Lopez**  
Especialista de Comunicación  
Centro Regional para América Latina y el Caribe PNUD, Panamá

**Camila Rocha**  
Asistente Administrativa  
Centro Regional para América Latina y el Caribe PNUD, Panamá

**Consultora principal**

**Evelyn Vezza**

**Diseño gráfico y maquetación**

**Fernando Muñoz**

# CONTENIDOS

---

Prólogo 4

Resumen ejecutivo 7

---

**1 Introducción 9**

---

**2 Emprendimiento y el joven latinoamericano 12**

---

**3 Iniciativas que promueven el emprendimiento y la innovación social juvenil 22**

3.1 Hacia una taxonomía 25

3.2 Características de las experiencias 27

---

**4 Experiencias innovadoras 33**

4.1 Revisión de iniciativas 34

4.2 Perfil del subconjunto seleccionado 36

4.3 Elementos de innovación 38

---

**5 Conclusiones 46**

---

**6 Orientaciones de política 49**

---

Referencias 52

Anexo 54

## PRÓLOGO

Al aprobar la Agenda de Desarrollo 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los Estados miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a erradicar la pobreza, a impulsar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible con más y mejores empleos, a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas y a no dejar a nadie atrás.

En los últimos años, los países de América Latina y el Caribe han experimentado profundas transformaciones sociales, económicas y culturales. Millones de personas han dejado la pobreza, pero muchas de ellas, así como una parte importante de la clase media, todavía enfrentan situaciones vulnerables. La región mantiene hoy varios retos claves: la erradicación de la pobreza, el incremento de la productividad y el desarrollo productivo y la reducción de las desigualdades en todas sus dimensiones, que se vuelven más acuciantes en un momento de fragilidad económica global. Como subraya el último Informe Regional de Desarrollo Humano sobre Progreso Multidimensional (PNUD, 2016), se plantean “dos ejes principales: por un lado, proteger los logros alcanzados, lo cual incluye prevenir la caída en la pobreza de millones de habitantes; por otro lado, impulsar políticas y estrategias inclusivas e integrales adaptadas a poblaciones que sufren de discriminaciones y exclusiones históricas”.

En este contexto, cabe reconocer que las juventudes de la región - 156 millones de jóvenes entre 15 y 29 años que representan el 26% de la población – requieren atención especial. Crear buenas oportunidades de empleo para ellos y ellas, y con esto aprovechar la ventana de “bono demográfico” que están experimentando una mayoría de países de la región, es una tarea prioritaria. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la tasa de desempleo de las y los jóvenes en América Latina y el Caribe alcanzó el 15,7 % en 2015, una cifra tres veces mayor que la de las personas adultas. Además, la pobreza afecta desproporcionadamente a las y los jóvenes: el 39% vive en la pobreza, con mayor incidencia en el ámbito rural (46%) que en el ámbito urbano (25%) (UNFPA, 2016), en una región que cuenta con 10 de los 15 países más desiguales del mundo (PNUD, 2016). Jóvenes pertenecientes a pueblos indígenas, jóvenes afrodescendientes y jóvenes de las poblaciones LGBTI también experimentan situaciones especiales de exclusión y violación de derechos. Los sistemas educativos siguen siendo poco inclusivos en términos socioeconómicos, lo que tiende a perpetuar desigualdades estructurales arraigadas en la región (UNESCO 2015). El 20% de los jóvenes de entre 15 y 24 años - la mayoría mujeres adolescentes y jóvenes -no estudian ni trabajan. En proyecciones más recientes (OIT,

2016) se prevé que el desempleo juvenil aumentará en los próximos años (16,8 % en 2016 y 17,1% en 2017). El tema de la empleabilidad de los jóvenes en la era digital y en un mundo de revoluciones tecnológicas aceleradas requiere repensar metodologías educativas y de formación profesional, y poner el acento en el desarrollo, no sólo de las habilidades técnicas, sino también socioemocionales.

Todas estas transformaciones y retos traen aparejada la necesidad de repensar las formas de inserción socio-laboral de los jóvenes que son un grupo etario especialmente vulnerable a la marginación laboral por carecer de experiencia profesional, contactos con el mundo del trabajo, así como habilidades y recursos financieros para su búsqueda (PNUD, 2014).

Asimismo, aun los jóvenes latinoamericanos que logran insertarse en el mercado laboral, distan de acceder a empleos de calidad. Se estima que seis de cada diez jóvenes que consiguen empleo en la región lo hacen en la informalidad, en condiciones laborales precarias, con bajos ingresos y sin cobertura ni derechos (OIT, 2014), con considerables diferencias según el quintil de ingreso.

La problemática de los jóvenes latinoamericanos ha alcanzado una magnitud y complejidad que reclama respuestas urgentes por parte de los Estados de la región -y también de sus sociedades-, pero pensadas para el largo plazo. El bono demográfico - que resulta en promedio en un porcentaje de jóvenes en su punto histórico más alto sobre el total de la población-, implica una “ventana de oportunidad” para invertir en la juventud. No aprovecharla puede profundizar los problemas de inserción social y laboral de estos jóvenes en el futuro, generando altos costos para el bienestar de la sociedad en general.

Los países de la región han reconocido claramente esa prioridad. La próxima “XXV Cumbre

Iberoamericana” se desarrollará en Cartagena, Colombia con el tema: Juventud, Emprendimiento y Educación. En el marco de los trabajos de preparación hacia esa reunión de jefes de Estado y de Gobierno de Iberoamérica, la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB), al igual que el Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica (OIJ), alentaron al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para que sumen sus esfuerzos y contribuyan con un análisis sistemático y recomendaciones sobre emprendimiento juvenil en América Latina y el Caribe.

El emprendimiento aparece como una oportunidad para la inserción laboral e inclusión social de los jóvenes. Desde una perspectiva de desarrollo humano, refiere al desarrollo de capacidades individuales y organizacionales. Las capacidades para impulsar emprendimientos, el empleo juvenil independiente, a partir de la creación de empresas propias, puede ser una vía hacia el trabajo decente, tanto para los jóvenes emprendedores como para aquellos que podrían ser trabajadores asalariados de dichas empresas, y hacia la empresa sostenible. Este tipo de empleo abarca un heterogéneo conjunto de actividades, como el desarrollo de empresas privadas, el empleo por cuenta propia, las empresas sociales y las cooperativas.

A su vez, los programas que avanzan en promover el emprendimiento son relativamente recientes y plantean enfoques innovadores. Abarcan una serie de medidas encaminadas a favorecer la capacidad emprendedora y los emprendimientos de los jóvenes, intentando eliminar los obstáculos con que tropiezan para iniciar y desarrollar una actividad económica (falta de capital financiero, social o físico). Además, promueven apoyos para la incubación de empresas y mentorías y contribuyen a crear un entorno favorable a los jóvenes emprendedores que ayude a que estas iniciativas prosperen.

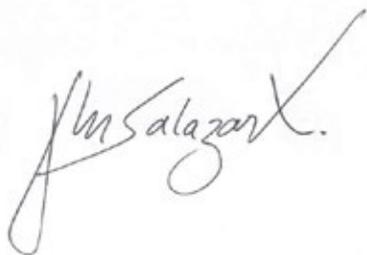
Sin embargo, la información disponible sobre la calidad o el impacto de estos programas de promoción de la iniciativa emprendedora de los jóvenes no es suficiente. Muy pocos de esos programas han sido objeto de una evaluación sistemática para medir la sostenibilidad de los emprendimientos de nueva creación, el nivel de ingresos generados, el número de puestos de trabajo creados y su calidad.

Teniendo en cuenta estos debates y el contexto sociodemográfico en la región, el objetivo principal del presente estudio es identificar mecanismos existentes e innovadores y hacerlos visibles para formuladores de políticas de promoción del emprendimiento y de la innovación social juvenil. Para ello, se analiza un conjunto variado de experiencias que promueven las capacidades emprendedoras y brindan soluciones a los principales obstáculos que enfrentan los jóvenes para desarrollar emprendimientos exitosos. El Estudio concluye con un conjunto de orientaciones de política pensadas para promover de una forma adecuada este tipo de iniciativas y para que las mismas puedan ser tomadas en cuenta en el diseño de programas, estrategias o planes que promuevan las capacidades emprendedoras, los emprendimientos, el empleo y la innovación social de las y los jóvenes.

Esperamos que el Estudio que presentamos contribuya para que más jóvenes puedan acceder a un trabajo decente que les permita aportar al desarrollo humano inclusivo y sostenible de sus sociedades, a la inclusión social y al progreso multidimensional de sus países.

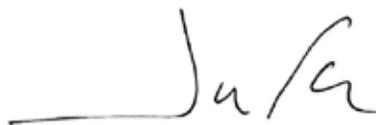
Deseamos agradecer a los equipos de la OIT y del PNUD, y a expertas de la región que han contribuido para desarrollar este Estudio. Además, queremos resaltar este esfuerzo conjunto de dos agencias del Sistema de las Naciones Unidas, y reconocer y agradecer el apoyo y la confianza depositada por la SEGIB y la OIJ.

La juventud debe ser vista como uno de los principales valores del capital humano y social actual de la región, como sujetos y actores relevantes para el desarrollo y no como un potencial que solo se proyecta hacia el porvenir. Para los jóvenes, el futuro comienza y se construye todos los días. Ellos son un factor estratégico y esencial para el desarrollo sostenible y para el avance hacia una América Latina y Caribe más justa e inclusiva y en la que nadie se quede atrás.



**José Manuel Salazar-Xirinachs**

Director de la Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe



**Jessica Faieta**

Subsecretaria General de las Naciones Unidas  
Directora Regional para América Latina y el Caribe  
del PNUD

## RESUMEN EJECUTIVO

### *El emprendimiento juvenil en la región se caracteriza por ser un fenómeno de características heterogéneas*

El emprendimiento no es la principal alternativa de inserción laboral y se asocia a distintos perfiles según se trate de jóvenes empleadores o jóvenes ejerciendo el autoempleo –quienes son mayoría. El joven que emprende como empleador respecto del que emprende como autoempleado tiene entre uno y tres años más de educación, se concentra en la parte más alta de la distribución de ingreso per cápita familiar, y en términos de género los hombres se encuentran sobrerrepresentados. El joven que emprende como cuentapropista tiene una elevada probabilidad de percibir ingresos “de pobreza” por su tarea.

### *Las experiencias sobre promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil se destacan por su replicación en los distintos países y por diversos actores con limitado conocimiento acerca de sus impactos*

América Latina es testigo de un incremento de programas de emprendimiento juvenil a partir de un escaso respaldo sobre sus efectos de corto plazo y sin evidencia acerca de sus efectos en el largo plazo, especialmente para los jóvenes en situación de vulnerabilidad. A diferencia

de otras políticas para jóvenes donde el sector público es el principal protagonista, en el caso del emprendimiento –incluyendo el social– además han participado el sector privado y las ONGs. Más aún, las iniciativas se caracterizan por contar con alianzas estratégicas y acuerdos para diseño e implementación mixtos en cuanto a la naturaleza de sus actores, y con alto involucramiento de las empresas.

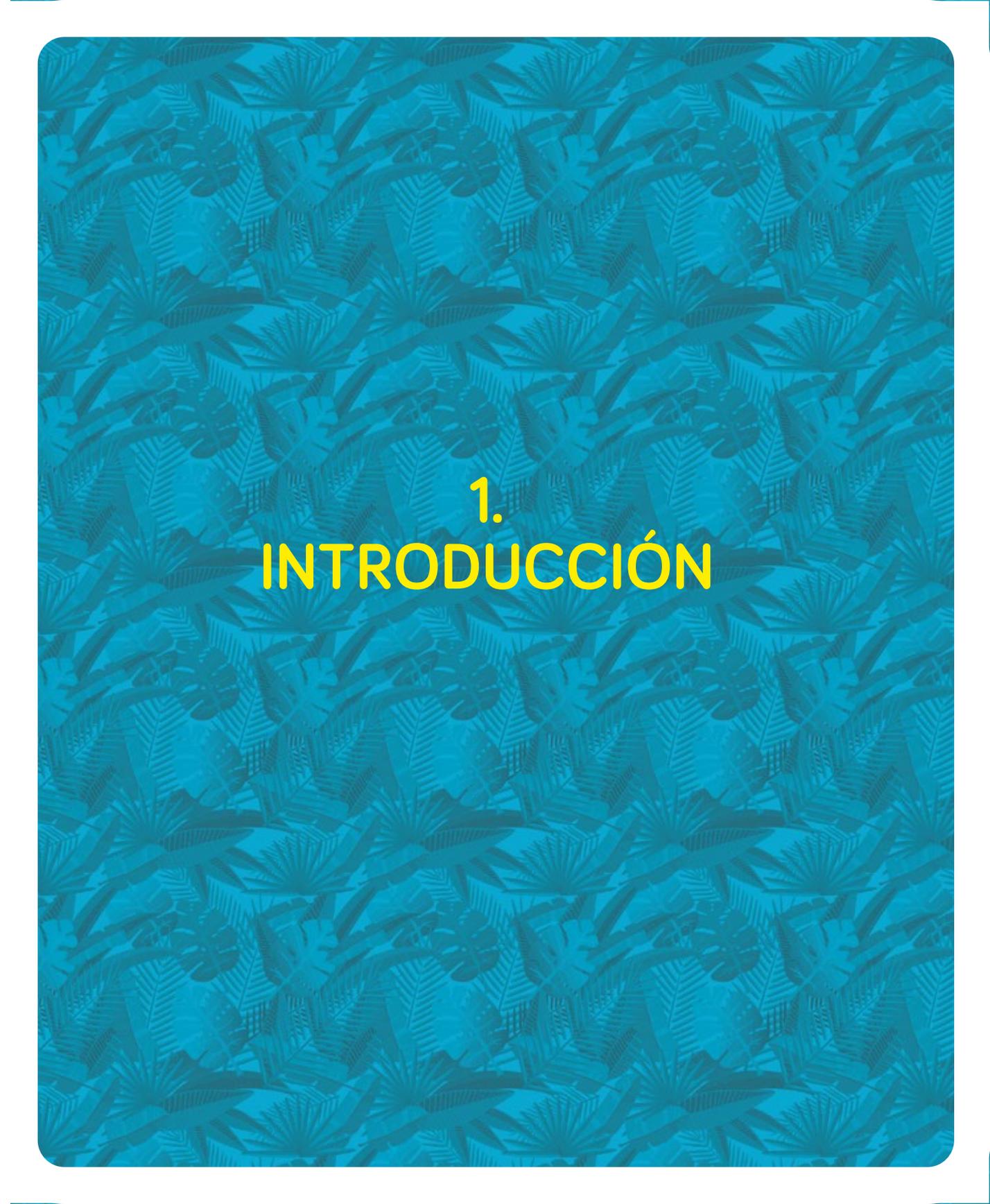
### *Dentro de este conjunto de iniciativas ha tenido lugar un conjunto de innovaciones*

La inclusión del desarrollo de habilidades socioemocionales y la sensibilización sobre los beneficios de realizar determinadas acciones en los módulos de desarrollo de cultura emprendedora para jóvenes han expandido el entendimiento de lo que constituye una formación pertinente –anteriormente centrada solo en el área técnica– y la oportunidad de establecer sinergias entre sus distintos componentes. La posibilidad de que los jóvenes aprendan a emprender desde una práctica concreta y guiada también es una innovación que ha tomado forma particularmente en la promoción de los emprendimientos con metas sociales. Complementariamente, la visión de que el proceso de emprender atraviesa distintas etapas en las cuales se demandan servicios diferenciados ha

redundado en un mayor número de iniciativas “a medida” que adaptan sus diseños para lograr más efectividad según la etapa donde se encuentre el joven emprendedor. Por último, la valorización de los ecosistemas para emprender donde confluyen los recursos financieros y los servicios de apoyo ha sido la forma de innovar y lograr mayor costo-efectividad respecto de enfoques unidimensionales que rara vez podían ser eficientemente coordinados.

***Las enseñanzas a considerar para los formuladores de políticas en la búsqueda de mejores respuestas comprenden un amplio rango***

Estas involucran una intervención temprana en los jóvenes, el desarrollo de habilidades socioemocionales y cómo estas se acompañan con otros recursos y servicios, la participación clave del sector privado en distintas instancias, el espacio para las organizaciones de empleadores, las precauciones y adaptaciones para impulsar estas iniciativas en la población vulnerable y la necesidad imperiosa de la medición de esfuerzos y resultados para asegurar la pertinencia de las políticas, su mejora continua y transmisión del conocimiento.



# 1. INTRODUCCIÓN

**L**a irrupción en escena de las políticas de emprendimiento<sup>1</sup> juvenil es la confluencia de dos fenómenos diferenciados. La iniciativa emprendedora es un recurso estratégico de los países para impulsar la innovación en sus economías y el crecimiento con impacto en el empleo. A su vez, ante las dificultades que enfrentan un gran número de jóvenes de la región en su inserción en el mundo del trabajo, el emprendimiento<sup>2</sup> también es visto como una fuente inmediata de generación de ingresos para los jóvenes en situación de desventaja socioeconómica y déficits de empleabilidad.

**Como tales, implican grandes desafíos para quienes formulan políticas.** Un primer desafío es la dificultad de estandarizar respuestas cuando las barreras y los resultados esperados son distintos. Segundo, las soluciones requieren espacios participativos donde intervengan activamente el sector privado, público y las organizaciones no gubernamentales y desarrollen acciones estratégicas entre sí. Tercero, las políticas de estímulo al emprendimiento juvenil enfrentan amplias brechas de conocimiento y una inercia de iniciativas que se han replicado y expandido sin acreditar evidencia sobre sus resultados.

**En la agenda internacional estas políticas están siendo analizadas desde distintos escenarios y compromisos.** Los países a nivel regional y global han también suscripto la Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable en la Asamblea General de la ONU. La agenda cuenta con, entre sus 17 objetivos y 169 metas, tres objetivos directamente vinculados a los resultados que se

esperan de estas políticas como son el Objetivo 1 de eliminación de la pobreza, el Objetivo 8 de empleo decente y crecimiento económico y el Objetivo 10 de reducción de la desigualdad (PNUD 2016). Adicionalmente, a nivel regional la XXV Cumbre Iberoamericana de Presidentes y Jefes de Estado de 2016 a celebrarse en Colombia definió como tema central “Juventud, Emprendimiento y Educación”, habilitando así un espacio de debate sobre los lineamientos que estas políticas debieran adoptar y así generar soluciones efectivas para los jóvenes en los países de la región.

**El objetivo principal del presente estudio es identificar mecanismos existentes e innovadores y hacerlos visibles para formuladores de políticas de promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil en la región.** Para ello, se analiza un conjunto variado de experiencias que se encuentran promoviendo el emprendimiento y la innovación social juvenil y brindando soluciones a los principales obstáculos que enfrentan los jóvenes para desarrollar trayectorias exitosas en este campo.

**Para ello, el análisis se sustentará en un relevamiento ilustrativo –y no exhaustivo– de iniciativas de carácter público, privado y de la**

1. Este documento considera emprendimiento en su doble acepción de acción de emprender y como cualidad de emprendedor. Es decir, se refiere a las capacidades vinculadas al espíritu emprendedor o iniciativa empresarial. Según la Real Academia Española, la palabra homóloga para el entrepreneurship, es ‘emprendimiento’ con los significados de ‘acción y efecto de emprender (acometer una obra)’ y ‘cualidad de emprendedor’, por lo que es recomendable que, pese a que el uso de emprendedurismo está muy extendido, se emplee el término emprendimiento’.

2. Emprendimiento es “cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido” –GEM, <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>.

**sociedad civil que tienen lugar en la región.**

El relevamiento de iniciativas no pretende ser exhaustivo del universo implementado en la región, sino contar con un conjunto de iniciativas ilustrativo en cuanto a su innovación y potencial. Esto implica seleccionar un conjunto de intervenciones prometedoras en términos de resultados que, aún cuando no se cuenten con evaluaciones de impacto de estas iniciativas, propongan aspectos novedosos en sus enfoques respecto de las iniciativas desarrolladas en el pasado, sobre la base de aprendizajes y experiencia acumulada a nivel regional y local.

**La revisión identifica un conjunto de dimensiones de innovación y de implicancias para los decisores de estas políticas.**

Entre los aspectos de innovación se encuentran la inclusión del desarrollo de habilidades socioemocionales en los jóvenes y la sensibilización sobre los beneficios y retornos de ciertas acciones; el aprendizaje para emprender desde una práctica concreta y guiada; la visión de que el proceso de emprender atraviesa distintas etapas en las cuales se demandan servicios diferenciados y por ello son necesarias iniciativas “a medida”; y la valorización de los ecosistemas para emprender donde confluyen los recursos financieros y los servicios de apoyo como forma de innovar y lograr mayor costo-efectividad respecto de enfoques unidimensionales que rara vez podían ser eficientemente coordinados. El correlato para los hacedores de políticas es que hay un conjunto de líneas de acción que podrían aumentar la efectividad y potencialidad de sus respuestas. Las acciones se asocian con la actuación temprana; el desarrollo sincronizado de habilidades y recursos para emprender; el involucramiento y protagonismo del sector privado desde el inicio; el rol más activo de las representaciones de empleadores; el reconocimiento de los límites de estas políticas en poblaciones vulnerables; y la medición para generar aprendizaje, utilización más eficiente de los recursos y conocimiento para ser compartido.

**El informe se organiza en seis secciones.**

Luego de esta introducción, la sección siguiente ilustra las principales características del emprendimiento y el joven latinoamericano a partir de información cuantitativa como puerta de entrada al análisis de políticas, identificando aquellos rasgos comunes y diferenciados entre los países de la región. A continuación, la sección 3 avanza sobre una taxonomía de políticas dirigidas al fomento del emprendimiento y la innovación social juvenil en complemento con una revisión acerca de las experiencias que conforman este universo identificando sus desafíos y aportes más relevantes. Luego, la sección 4 analiza a partir de un amplio conjunto de iniciativas sobre emprendimiento e innovación social juvenil en la región aquellas que se destacan por presentar elementos innovadores. Finalmente, la sección 5 resume las principales conclusiones del informe y la sección 6 propone un conjunto de orientaciones de política.

The background of the slide is a dense, repeating pattern of tropical foliage in various shades of blue. The pattern includes palm fronds, hibiscus flowers, and other tropical leaves, creating a textured and vibrant backdrop.

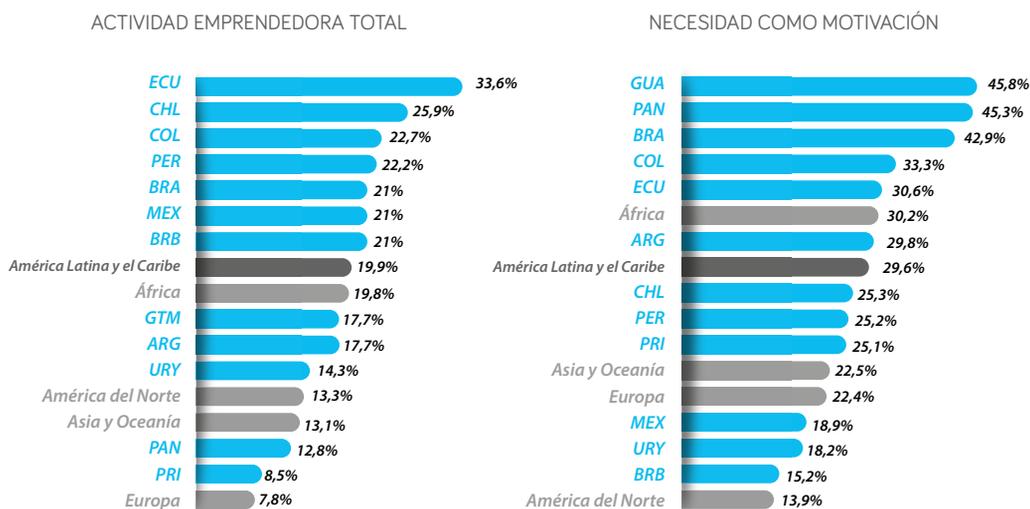
## 2. EMPRENDIMIENTO Y EL JOVEN LATINOAMERICANO

### La actividad emprendedora en la región se destaca desde la perspectiva global.

En promedio, aproximadamente dos de cada diez personas en 2015 han iniciado una actividad de este tipo en los últimos 42 meses. Este nivel de la Tasa de Actividad Emprendedora en América Latina y el Caribe es superior al registrado en las regiones de América del Norte, Asia y Oceanía y Europa y similar al observado en África. No obstante, en algunos países como Ecuador, Chile, Colombia, Perú, Brasil, México y Barbados se encuentran tasas incluso superiores –en Ecuador el ratio asciende a tres de cada diez– mientras que en otros se observan niveles más cercanos a los registrados en América del Norte

o Asia y Oceanía como es el caso de Uruguay y Panamá –con un ratio de uno cada diez (Gráfico 1, panel izquierdo). La desagregación de la Tasa de Actividad Emprendedora por grupos de edad muestra que en la región el máximo (24%) se alcanza para el grupo de personas de entre 25 y 34 años, y la incidencia es más baja (17%) en la población de entre 18 y 24 años de edad.

También distingue a la región en que una elevada fracción expresa haber emprendido por necesidad. Si bien la mayoría de los emprendedores manifiestan haber incursionado por oportunidad, el emprendimiento motivado por necesidad alcanza aproximadamente al 30% de



**Gráfico 1** Nivel de actividad emprendedora y la necesidad como motivación, 2015

Fuente: GEM (2016). Nota: para las regiones se reportan promedios.

los emprendedores. Este nivel es superior al registrado en Asia y Oceanía, Europa y América del Norte. Inclusive, para Guatemala, Panamá y Brasil la motivación de emprender por necesidad asciende a más del 40%, mientras que en México, Uruguay y Barbados es inferior al 20% (Gráfico 1, panel derecho).

**El análisis comparativo con otras regiones de similar nivel de desarrollo identifica algunas debilidades en cuanto al perfil de los emprendimientos.** Entre los principales patrones que se señalan se encuentran el numeroso nacimiento de empresas pequeñas con baja creación de empleo asalariado; la permanencia de una escala pequeña de negocios aún luego de varios años de operación; y la escasa innovación asociada a In-

vestigación y Desarrollo, patentes, productos y procesos para todas las empresas independientemente de su tamaño (Lederman et al 2014; CAF 2013). Como elementos que subyacen estas características

se destacan la segmentación entre economía formal e informal y las dificultades de acceso al crédito. Ante las barreras para transitar hacia el segmento formal, quienes poseen menores recursos –capital financiero, social y condiciones de empleabilidad– se involucran en negocios que ingresan en el círculo vicioso de bajos ingresos, productividad, menor sostenibilidad y reducida acumulación de activos.

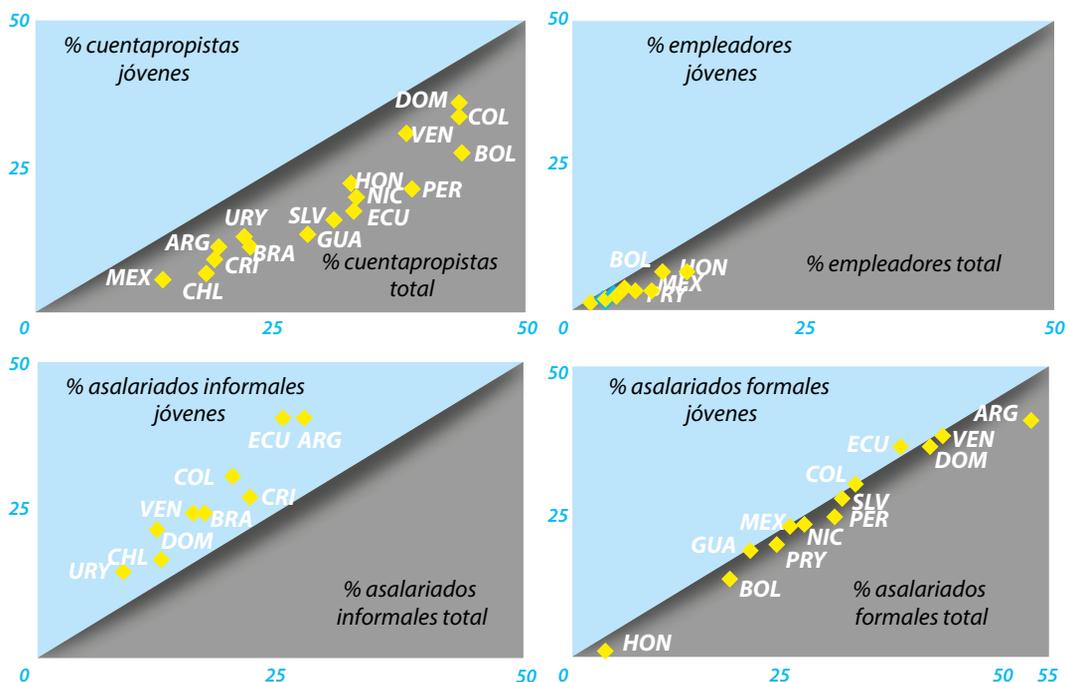
**El perfil ocupacional de los jóvenes muestra una baja incidencia del emprendimiento respecto del total de trabajadores.** Considerando la inserción emprendedora como la realizada tanto en calidad de empleador como de cuentapropista, la incidencia de estas formas ocupacionales entre los trabajadores de 15 a 29 años de edad es inferior y predominantemente bajo autoempleo (Gráfico 2, panel superior). En promedio, alrededor del 20% de los jóvenes se insertan bajo estas formas, 18.6% como cuentapropistas y 2% como empleadores. Estos valores

son inferiores a los observados en el total donde la incidencia asciende al 35%, 29.7% como cuentapropistas y 5.1% como empleadores. Hacia el interior de estos promedios se observan significativas disparidades de nivel entre países, pero manteniendo el sesgo hacia la inserción bajo la forma de autoempleo. Por encima de los promedios de inserción laboral cuentapropista se encuentran el 35.7% de los jóvenes en República Dominicana, 33.6% en Colombia, 30.6% en Venezuela y 27.6% en Bolivia. Por su parte, bajo la forma de empleadores se ocupan el 6% de los jóvenes en Honduras y 5.6% en Bolivia.

**En cambio, los jóvenes ocupados se encuentran sobrerrepresentados como asalariados informales<sup>3</sup>, que emerge como la principal forma de inserción laboral.** Para todos los países el porcentaje de jóvenes ocupados que se desempeñan como asalariados informales supera al registro promedio –esto es, considerando a todos los ocupados sin importar su edad. Para algunos países los jóvenes ocupados en empleo asalariado informal tienen una representación mayoritaria como categoría ocupacional. En Honduras siete de cada diez jóvenes ocupados se desempeña como asalariado informal; en Paraguay, México y Guatemala la ratio es seis de cada diez; en Bolivia, El Salvador y Nicaragua cinco de cada diez (Gráfico 2, panel inferior izquierdo). En otros países la distribución ocupacional de los jóvenes muestra una proporción similar o levemente distinta de jóvenes asalariados formales e informales, este es el caso de Ecuador (41% y 40.8% respectivamente); Colombia (34.1% y 30.9%) y Argentina (46.5% y 40.7%). Por su parte, el porcentaje de jóvenes ocupados en el empleo asalariado formal es similar respecto del total de trabajadores para la mayoría de los países entre los cuales se encuentran El Salvador, Nicaragua, Perú y República Dominicana (Gráfico 2, panel inferior derecho).

**Focalizando en los jóvenes que residen en el área rural, se observa que la actividad emprendedora es más alta para aquellos ocupa-**

3. Se entiende como asalariado informal al trabajador que no se encuentra registrado en la seguridad social y por ende no accede a sus prestaciones.



**Gráfico 2** Trabajadores jóvenes respecto del total según tipo de inserción ocupacional, circa 2014

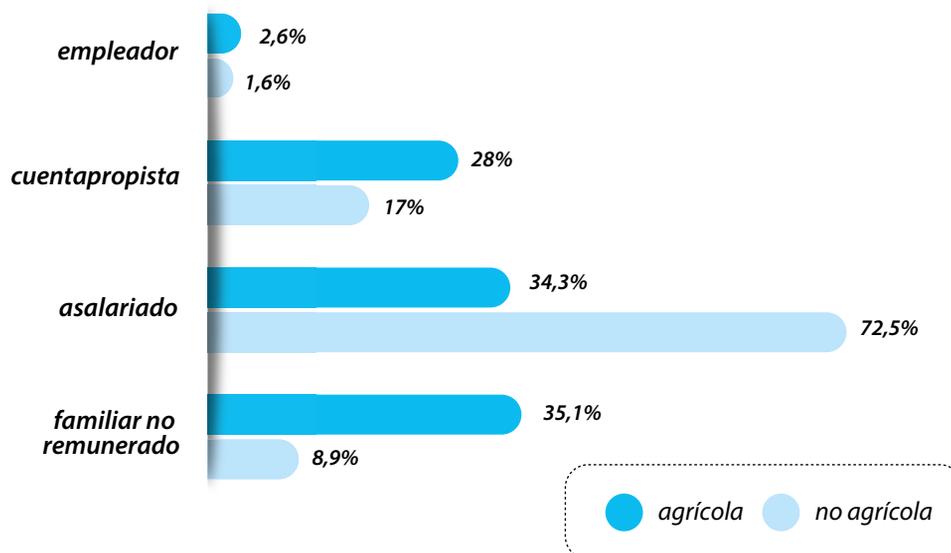
Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares correspondientes al año 2014 con excepción de Argentina, Perú y Uruguay (2015), Chile y El Salvador (2013) y Venezuela (2011). Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad.

dos en la actividad agrícola, y fundamentalmente bajo la forma de cuentapropistas. En el área rural, los jóvenes trabajan en partes iguales en actividades agrícolas y no agrícolas (transformación y comercialización de productos agrícolas, servicios personales, actividades turísticas, construcción, reparaciones, trabajo doméstico) pero con una distinta distribución ocupacional. Empleadores y cuentapropistas representan el 30.6% de los jóvenes en actividades agrícolas mientras que solo el 18.6% de quienes desarrollan actividades no agrícolas. La proporción de jóvenes desempeñándose como familiares no remunerados también es elevada en las actividades agrícolas –asociadas a la agricultura familiar– alcanzando al 35.1% de los ocupados (Gráfico 3). La posibilidad de los jóvenes de con-

tinuar las explotaciones familiares enfrenta las restricciones de acceso a la tierra. Por ejemplo, en Centroamérica las parcelas con las que cuentan los jefes de explotación son reducidas<sup>4</sup> y así limitan el retorno de continuar en la explotación familiar (Dirven, 2016).

Las formas dominantes de inserción laboral juvenil independiente –cuentapropista– o dependiente –asalariado informal– se asocian a distintos niveles de vulnerabilidad en términos de ingresos. Ambas formas ocupacionales obtienen bajos ingresos corrientes y limitadas posibilidades de acrecentarlos en el futuro dadas

4. Emprendimiento es "cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización de la empresa, o la expansión de un negocio existente, por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido" –GEM, <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>.



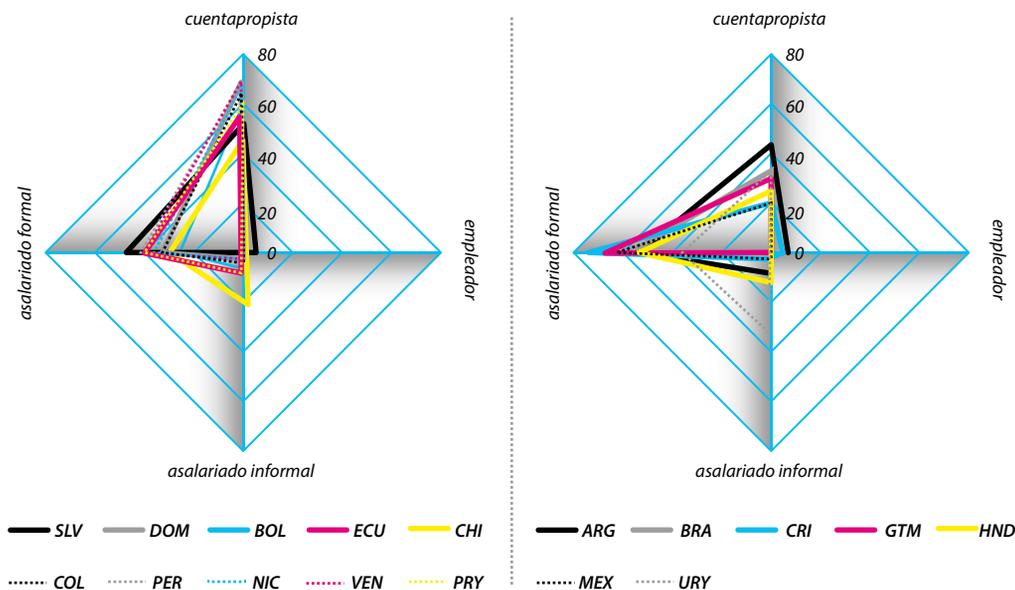
**Gráfico 3** Distribución ocupacional de jóvenes rurales según tipo de actividad, 2012

Fuente: Dirven (2016) –FAO– para 11 países de América Latina. Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad

las restricciones para mejorar la productividad, desarrollar capacidades y aptitudes que les permitirían a estos trabajadores escalar su negocio y convertirse en empleadores o bien transitar hacia el segmento de trabajo asalariado formal (CAF 2013; Cruces, Ham y Viollaz 2013; Viollaz 2014).

**En algunos países, la mayoría de los jóvenes que se desempeñan como cuentapropistas o asalariados informales perciben ingresos laborales inferiores a la línea de pobreza internacional de USD 4/día.** En el Gráfico 4 se ilustra la proporción de jóvenes trabajadores con ingresos inferiores a la línea de pobreza internacional según tipo de inserción laboral y se observa que las mayores tasas corresponden a las categorías de cuentapro-

pistas y de asalariados informales. Los ingresos que obtienen como cuentapropistas son inferiores a la línea de pobreza internacional de USD 4/día para el 68.4% de los jóvenes cuentapropistas en Colombia; 68% en Venezuela; 60.2% en Nicaragua; 59.6% en República Dominicana; 58.5% en Paraguay; 57.4% en Bolivia; 56.4% en Ecuador, 53% en Perú y 51.5% en El Salvador. En el caso de los jóvenes con salarios informales también los ingresos laborales “pobres” representan a la mayoría de ellos en México (73.8%), Costa Rica (64.2%); Guatemala (69.2%), Argentina (65.4%) y Brasil (64.5%). Contrariamente, la incidencia de jóvenes trabajadores pobres es sustancialmente más baja entre los empleadores y los asalariados formales.



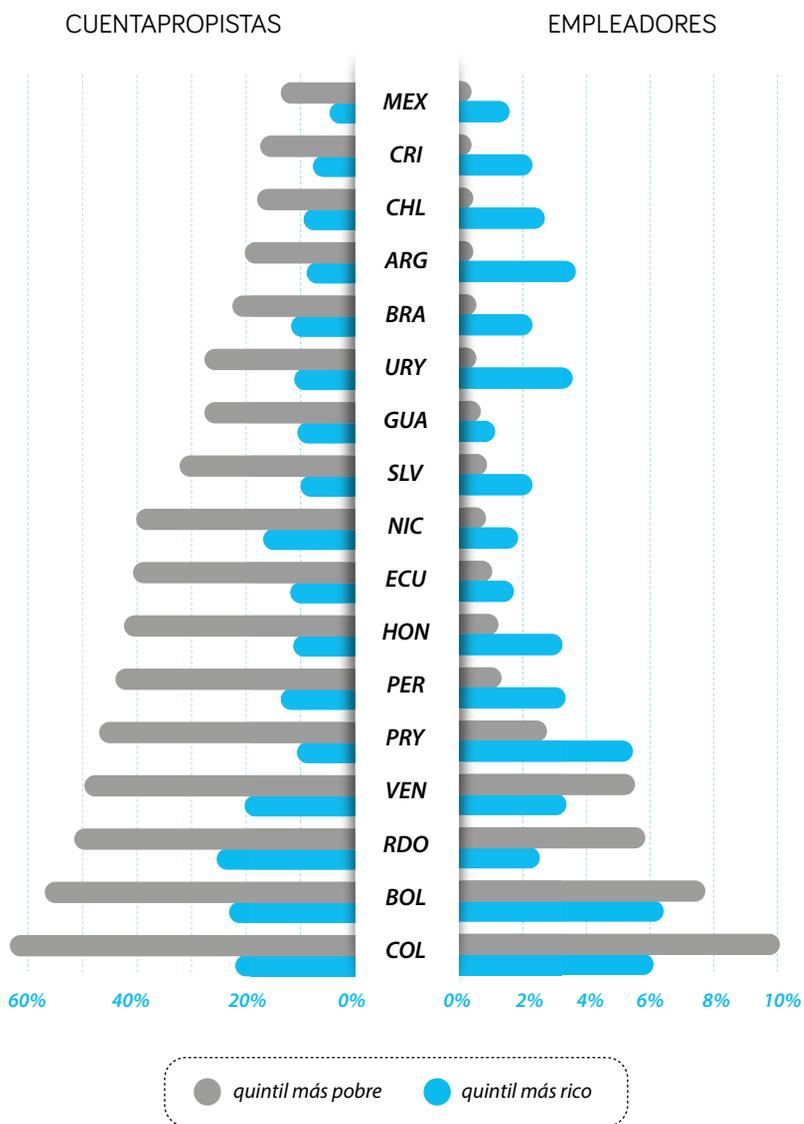
**Gráfico 4 Jóvenes trabajadores con ingresos laborales inferiores a USD 4/día según tipo ocupacional, circa 2014**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares correspondientes al año 2014 con excepción de Argentina, Perú y Uruguay (2015), Chile y El Salvador (2013) y Venezuela (2011). Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad. Línea de pobreza internacional de USD 4/día Paridad Poder Adquisitivo 2005 (Banco Mundial, 2005).

La heterogeneidad de los emprendimientos juveniles también se evidencia en otras variables socioeconómicas, una de ellas es su incidencia a lo largo de la distribución de ingreso per cápita familiar. Mientras el autoempleo presenta un sesgo hacia el extremo más pobre de la distribución, el emprendimiento bajo la forma de empleador se concentra en el extremo más rico en la mayoría de los países. En efecto, para todos los países la incidencia de jóvenes cuentapropistas en el quintil más pobre (primer quintil) es superior a la del quintil más rico (quinto quintil) (Gráfico 5). Su nivel es más de cuatro veces en el caso de Paraguay (46.5% versus 10.4%) y Honduras (42.3% versus 10.6%); y más de tres veces en Ecuador (40.5% versus 11.9%), El Salvador (31.7% versus 9.4%), Perú (43.5% versus 13.3%) y

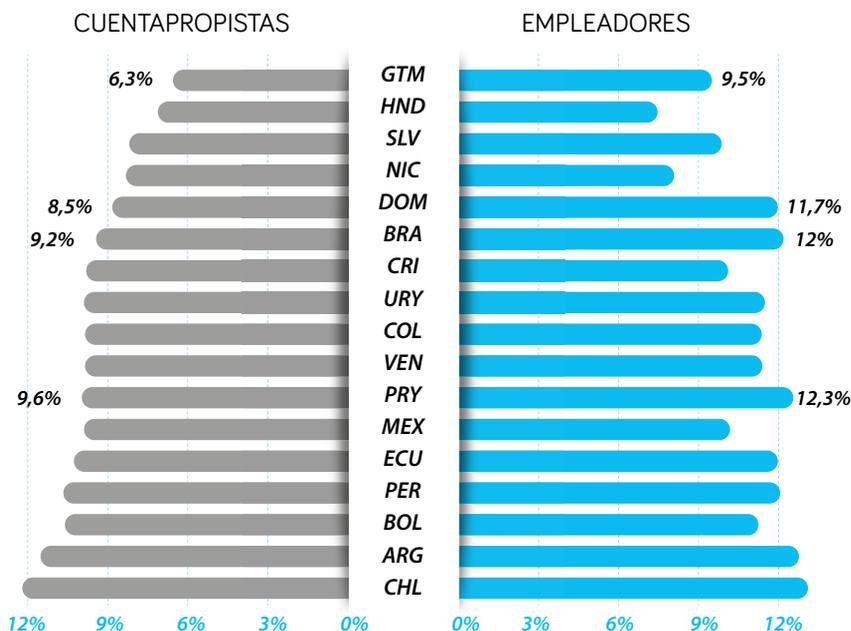
México (13.2% versus 4.1%). La incidencia de los empleadores es superior en el quintil más rico respecto del más pobre en la mayoría de los países con excepción de Nicaragua, México, Honduras y Bolivia. En el caso de Brasil la incidencia de empleadores jóvenes en el quintil más rico es aproximadamente 9 veces el registro del quintil más pobre (3.6% versus 0.4%) y alrededor de 8 veces en Ecuador (1.5% versus 0.2%), República Dominicana (3.4 versus 0.4) y Colombia (2.6% versus 0.3%).

En la mayoría de los países, los jóvenes cuentapropistas y empleadores también se distinguen por la educación alcanzada. Los jóvenes empleadores tienen un promedio de años de educación superior al de los jóvenes cuenta-



**Gráfico 5** Emprendimiento juvenil por tipo según quintiles de ingreso per cápita familiar, circa 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares correspondientes al año 2014 con excepción de Argentina, Perú y Uruguay (2015), Chile y El Salvador (2013) y Venezuela (2011). Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad.



**Gráfico 6** Años de educación promedio de los jóvenes emprendedores según tipo ocupacional, circa 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares correspondientes al año 2014 con excepción de Argentina, Perú y Uruguay (2015), Chile y El Salvador (2013) y Venezuela (2011). Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad.

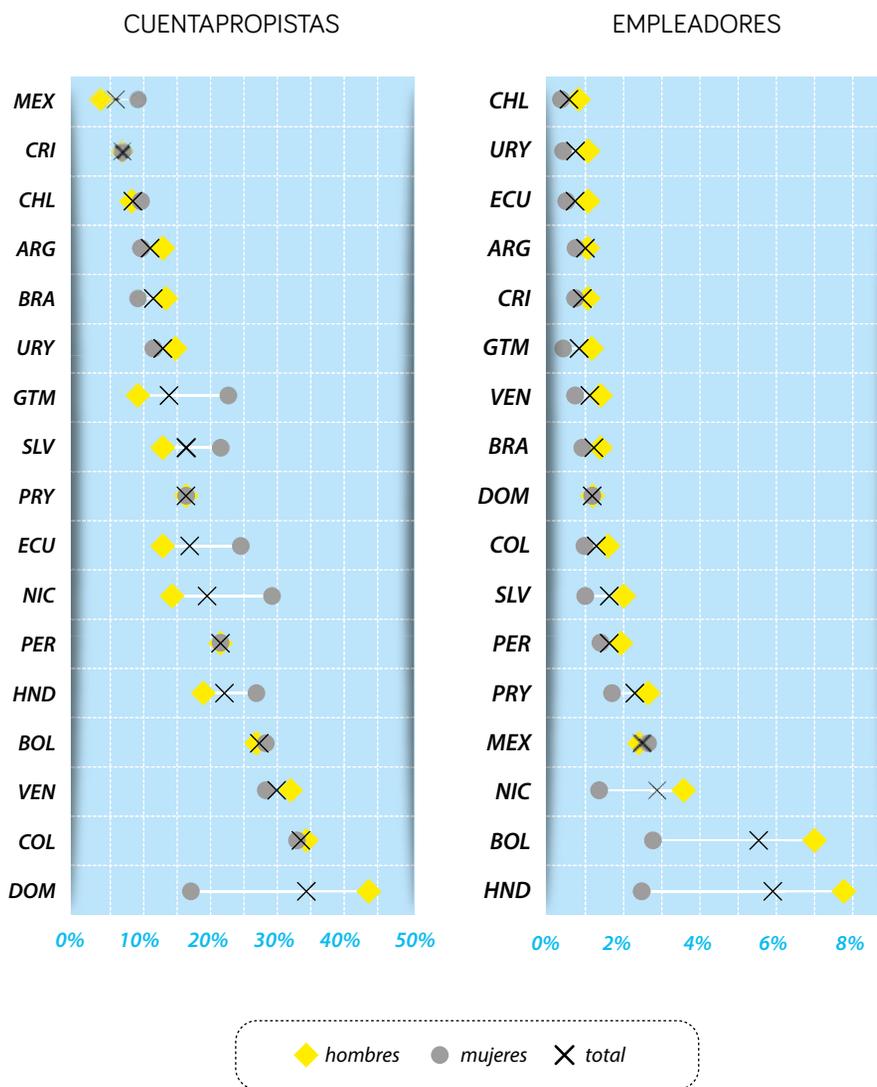
propistas –esta regularidad se observa para países con distinto nivel de logros educativos (Gráfico 6). Por ejemplo, en Guatemala, República Dominicana, Brasil y Paraguay los jóvenes empleadores cuentan con aproximadamente tres años de educación más que los cuentapropistas. En Ecuador, Uruguay, El Salvador esta diferencia de logros educativos es de alrededor de dos años, y en Argentina, Chile, Perú y Colombia se reduce a uno.

**La actividad emprendedora presenta diferencias de género.** Para todos los países, la proporción de jóvenes hombres que se desempeñan como empleadores es superior a la proporción de jóvenes mujeres –en Honduras la participación de los jóvenes hombres triplica a la de

las mujeres. Por su parte, la participación de las jóvenes mujeres en el autoempleo es superior a la de los hombres llegando a duplicarla en el caso de México, Guatemala y Nicaragua. En cambio, en el caso de República Dominicana la participación de los jóvenes hombres como cuentapropistas es 2.5 veces superior a la de las mujeres (Gráfico 7)<sup>5</sup>.

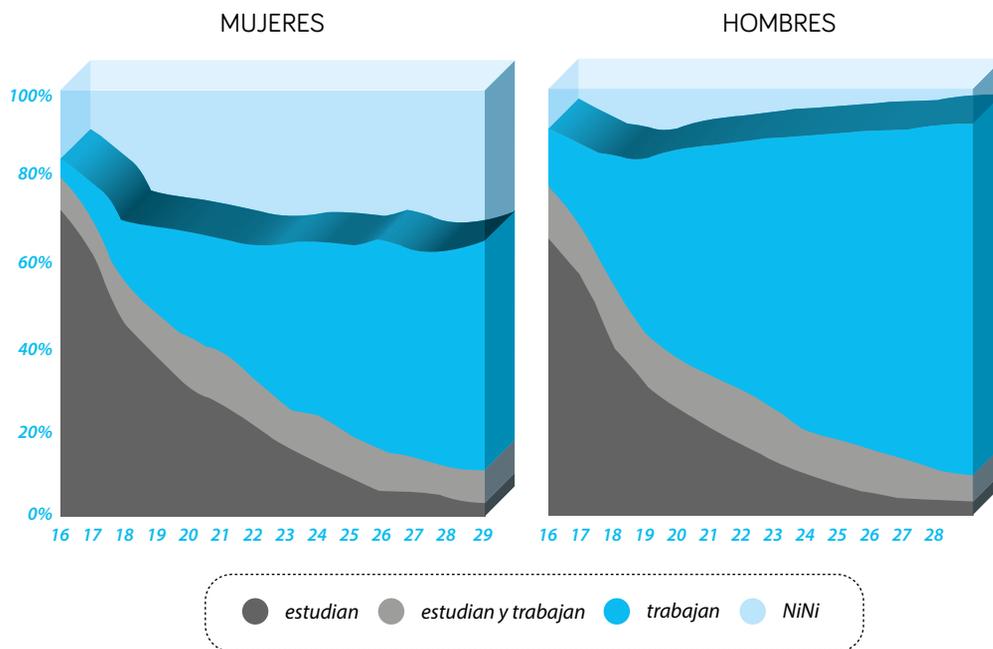
**Finalmente, en la mirada del joven emprendedor latinoamericano también adquiere relevancia el universo que permanece al margen de la inclusión laboral y/o educativa.** Desde la perspectiva laboral, la exclusión de las dos fuentes principales de

5. Este patrón se replica en las estadísticas correspondientes a los emprendedores jóvenes que residen en áreas rurales, donde las mujeres se insertan mayormente como cuentapropistas tanto para las actividades agrícolas como no agrícolas (Dirven, 2016).



**Gráfico 7 Jóvenes cuentapropistas y empleadores por género, circa 2014**

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares correspondientes al año 2014 con excepción de Argentina, Perú y Uruguay (2015), Chile y El Salvador (2013) y Venezuela (2011). Nota: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad.



**Gráfico 8** Distribución de mujeres y hombres jóvenes según su relación en el estudio y trabajo por edad, circa 2014

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de hogares para 14 países de América Latina. Notas: se define como jóvenes a aquellos entre 15 y 29 años de edad.

aprendizaje significan la imposibilidad de acumular conocimiento, experiencia con los consecuentes resultados adversos en su trayectoria laboral –en oportunidades de empleo, salarios y beneficios asociados (de Hoyos, Rogers y Székely, 2016). Aproximadamente dos de cada diez jóvenes cumplen esta condición en la región. Este grupo es población meta de distintas políticas –entre las cuales se incluyen las de promoción del emprendimiento. Hacia el interior de este grupo se encuentran poblaciones heterogéneas que en forma simultánea no están estudiando ni trabajando, comprendiendo a las y los jóvenes desempleados, a jóvenes desalentados en la búsqueda de empleo y que ahora forman parte de la población inactiva, así como quienes realizan tareas en el hogar.

**La categoría de jóvenes NiNi se encuentra dominada por las mujeres, que representan siete de cada diez jóvenes.** La asignación del tiempo de los jóvenes entre trabajo y estudio es especialmente distintiva en términos de género. A medida que avanza la edad de los jóvenes, se amplía la divergencia entre mujeres y hombres en cuanto a su asignación entre trabajo y la condición de NiNi –no trabaja y no estudia (Gráfico 8). Mientras para los hombres a partir de los 18 años se reduce gradualmente el porcentaje de aquellos en condición NiNi, para las mujeres se observa el camino inverso. El trabajo en el hogar identifica a más de la mitad de las mujeres NiNi, sugiriendo que en la división de roles en el hogar son las mujeres las responsables de las tareas domésticas y el cuidado de niños y mayores (OIT 2013a).



3.  
INICIATIVAS QUE  
PROMUEVEN  
EL EMPRENDIMIENTO  
Y LA INNOVACIÓN  
SOCIAL JUVENIL

**A**lgunas barreras que enfrentan los emprendedores de la región se agudizan cuando se trata de jóvenes. Los problemas para el acceso al crédito que conducen a una mayor viabilidad de aquellos emprendimientos sostenidos a partir de capital propio se profundizan en el caso de los jóvenes, quienes con una incipiente historia laboral no han transitado un proceso de acumulación que les facilite su autofinanciamiento. La regulación y marco normativo en requisitos de capital mínimo, procedimientos y licencias para operar pueden representar un costo demasiado elevado para los jóvenes que emprenden y favorecer una puesta en marcha en el sector informal de la economía con sus conocidas implicancias. Complementariamente, los jóvenes con frecuencia tienen menos contactos con referentes que puedan orientarlos en las fases iniciales de su negocio y acceso a servicios de apoyo relevantes. Por su parte, otras barreras se gestan o consolidan en la juventud. Este es el caso de las barreras asociadas a la carencia de una cultura emprendedora en la sociedad y la falta de formación en emprendimiento provista por el sistema educativo donde la insuficiente o inadecuada información sobre esta alternativa no induce a los jóvenes a considerarla en sus decisiones laborales (Clemensson y Christensen, 2010).

**Las iniciativas para que los jóvenes superen estas barreras al emprendimiento se han replicado paulatinamente en todos los países de la región.** Por un lado, en el marco de una intensa agenda de programas de empleo para jóvenes, que se vienen impulsando en estos últimos años, las iniciativas de mejora de la emplea-

bilidad han incluido dispositivos para apoyar la creación de micro-negocios a través de financiamiento, formación y servicios. Asimismo, desde una perspectiva educativa han tenido lugar experiencias de módulos en los currículos escolares para sensibilizar a los estudiantes sobre la actividad emprendedora como por ejemplo en Argentina, Colombia y México. Por otro, desde los programas de desarrollo productivo existe un amplio conjunto de iniciativas para propiciar el emprendimiento facilitando el acceso al financiamiento, simplificando los procedimientos administrativos y proporcionando incentivos fiscales. Mientras los programas de empleo y educativos se han dirigido a los jóvenes –en el primer caso específicamente a aquellos que enfrentan desventajas para participar activamente del mercado de trabajo– los programas de índole productiva se han concentrado en las firmas como unidades de intervención –firmas nacientes y de baja escala– con menores consideraciones sobre el perfil etario de quienes emprenden para la elegibilidad de estas políticas.

**Esta expansión ha tenido lugar con un limitado conocimiento acerca de sus impactos.** La evidencia existente sobre los programas públicos del tipo de políticas activas de empleo, que han provisto asistencia al autoempleo y financiamiento para *startups* durante un tiempo limitado, han tenido efectos positivos en el corto plazo y efectos nulos o negativos en el largo plazo (Kluve 2016). La evaluación rigurosa de políticas de emprendimiento, y en particular emprendimiento juvenil, es escasa para los países en desarrollo y los efectos positivos han sido mejoras en las capacidades de gestión y conoci-

miento de los jóvenes sobre el negocio y en los ingresos que obtienen en el corto plazo cuando las intervenciones conjugan capacitación y financiamiento o las mismas refuerzan emprendimientos que ya se encuentran en marcha (Cho y Honorati, 2013). América Latina es testigo de un incremento de programas de emprendimiento juvenil a partir de un escaso respaldo sobre sus efectos de corto plazo y sin evidencia acerca de sus efectos en el largo plazo, especialmente para los jóvenes en situación de vulnerabilidad (Veza 2014).

**Por su parte, la innovación social como alternativa emprendedora también ha tenido un amplio espacio.** Las iniciativas de innovación social proporcionan soluciones novedosas, efectivas y sostenibles a problemas sociales definidos, impactando así en la calidad de vida de las personas en una comunidad o en una escala mayor de la sociedad. La creación e implementación de emprendimientos de este tipo emerge de espacios de intercambio de ideas y roles con integración de actores públicos, privados y no gubernamentales. Generalmente, la innovación social conjuga prácticas de gestión y desarrollo propias del sector privado con objetivos tradicionalmente del sector público y las organizaciones sociales.

**La innovación social como vehículo para propiciar el cambio social ha involucrado a los jóvenes en forma activa –como impulsores– o como destinatarios.** Al igual que el emprendimiento la innovación social es, por un lado, un proceso endógeno donde se combinan recursos propios; y por otro una interacción con el ecosistema donde opera. Las iniciativas para impulsar la innovación social utilizan instrumentos similares a las iniciativas de emprendimiento con el matiz de una orientación que promueve la inclusión social. Los instrumentos incluyen promover reflexiones acerca de experiencias, aprendizaje e incorporación de procesos de otras experiencias, precisar el diagnóstico del

problema con sus factores y espacios de cambio, construir liderazgo para llevar una idea a cabo, establecer alianzas y redes para movilizar acciones y recursos, intercambiar experiencias y generar apoyo para lograr un escalamiento de magnitud al de una política pública. Además del valor social generado, los jóvenes que emprenden estas innovaciones sociales adquieren habilidades y condiciones para ampliar sus opciones de participación laboral y social; y así la promoción de la innovación social y del emprendimiento convergen.

**A diferencia de las iniciativas emprendedoras, las experiencias de innovación social por definición han procurado replicar aquellas que han funcionado en otros ámbitos o proyectos.** La adaptación de iniciativas en forma creativa a otros contextos o grupos de potenciales beneficiarios se basa en una probada efectividad. Aquí es donde adquiere relevancia la divulgación de las experiencias de innovación social para habilitar la ventana de su replicación parcial (de algún proceso) o total (escalamiento), así como la creación de espacios para estos intercambios y la consolidación de redes entre actores intervinientes. El éxito final de estas iniciativas se mide en la apropiación por parte de la población beneficiaria y en cubrir una brecha donde ni el estado ni el mercado brindaron estas soluciones sociales (Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte, 2008). No obstante, la medición de resultados no es común en estas iniciativas, y en el caso de las aceleradoras sociales que propician el desarrollo de proyectos sociales, tampoco es habitual la medición de los emprendimientos que apoyan (Roure, de San José y Segurado, 2016).

### 3.1 Hacia una taxonomía

En esta línea, las iniciativas que promueven el emprendimiento y la innovación social juvenil pueden organizarse bajo una taxonomía. El grado máximo de desagregación de las iniciativas son los instrumentos que utilizan para responder al objetivo de la intervención. Estos instrumentos se agrupan según el objetivo primario de las intervenciones y a su vez, se asocian a dos dimensiones que atraviesan las políticas de emprendimiento e innovación social (Tabla 1).

Una primera dimensión de categorización es la *etapa del proceso de emprender al cual las iniciativas se dirigen*. En la línea temporal de este proceso se contempla que la gestación de un emprendimiento comienza antes y termina después de su lanzamiento o implementación. La *Etapa I* comprende a la instancia en la cual emprender emerge como una alternativa en el conjunto de posibilidades que los jóvenes consideran y evalúan para planificar su desarrollo laboral y económico-social. La *Etapa II* contempla el período donde el joven traduce su proyecto de idea a acción. Por último, la *Etapa III* cubre el período de consolidación del emprendimiento donde se define su éxito en términos de crecimiento y sostenibilidad.

Una segunda dimensión de categorización es el *perfil de la población meta a la cual están focalizadas*. En el caso de los jóvenes, son distintos los instrumentos de los cuales se valen las iniciativas (Llisterri, et al 2006) –a excepción de las educativas dirigidas a estudiantes del nivel de enseñanza media. Para el caso de los jóvenes vulnerables –aquellos con desventajas educativas, socioeconómicas, en situación de pobreza o riesgo social– las iniciativas contemplan instrumentos asociados a la *Etapa I* y a algunos de la *Etapa II* del proceso de emprender. En este caso las intervenciones persiguen una mejora de ingresos y/o empleabilidad a partir de la motivación, formación, asistencia técnica, microcréditos o pequeños

financiamientos. Con estos soportes los jóvenes pueden encontrar en el autoempleo o micro-negocio una oportunidad de inclusión económica en contextos de bajo desarrollo territorial o cuando la posibilidad de inserción asalariada es reducida. Para el caso de los jóvenes de nivel socioeconómico medio, con educación superior y que se encuentran involucrados en proyectos o *startups* dinámicos las intervenciones se concentran en la *Etapa II* y particularmente la *Etapa III*.

En la conjugación de etapas y poblaciones meta, las intervenciones no necesariamente realizan su aporte en forma aislada. Las iniciativas suelen contemplar distintas intervenciones o instrumentos para la consecución del objetivo de la etapa correspondiente, así como sostener bajo una misma iniciativa una continuidad de intervenciones que apoye a los jóvenes a moverse hacia la etapa consecutiva.

Generar un mayor número de emprendedores jóvenes requiere influir en la percepción y disposición que poseen acerca de esta alternativa para su trayectoria laboral. Las intervenciones para incentivar a los jóvenes a considerar la opción de establecer su propio negocio se concentran en la interacción del emprendimiento con la educación. Entre las intervenciones comúnmente utilizadas se encuentran la introducción de contenidos sobre emprendimiento y alfabetización financiera en el currículo escolar a nivel primario, secundario y/o superior; el uso de metodologías “aprender haciendo” en el aula que incluyan la simulación de proyectos e implementación de negocios en la misma escuela como parte del aprendizaje; y el desarrollo de habilidades socioemocionales –en la escuela o en programas de empleo– como la iniciativa, el alcance de metas, la resiliencia, autorregulación, trabajo en equipo y la resolución de problemas, habilidades que construyen empleabilidad en general<sup>6</sup> y ne-

6. Guerra, Modecki y Cunningham (2014) destacan que los jóvenes como franja etaria poseen una ventana de oportunidad donde es el momento óptimo para desarrollar algunas de estas habilidades y para reforzar el resto de ellas.

	Objetivo	Intervenciones
proceso de emprender	<b>Etapa I</b> <b>I. Aumentar la disposición a emprender</b> Desarrollar motivación (cultura del emprendimiento) y condiciones (adquisición de habilidades)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de habilidades de autogestión</li> <li>• Información sobre opciones laborales</li> <li>• Concursos de ideas</li> </ul>
	<b>Etapa II</b> <b>II. Iniciar un proyecto</b> Apoyar la puesta en marcha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento (microcrédito, capital semilla, tasas subsidiadas)</li> <li>• Capacitación, acceso a información</li> <li>• Mentores para acompañamiento</li> <li>• Espacios de trabajo (co-working, incubadoras)</li> <li>• Simplificación del marco regulatorio para la creación de empresas</li> <li>• Incentivos fiscales (para la contratación de trabajadores, capacitación o desarrollo de nuevas tecnologías)</li> </ul>
	<b>Etapa III</b> <b>III. Generar sostenibilidad</b> Impulsar la productividad e innovación más allá del corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento para escalamiento o replicación (aceleradoras, club de inversores)</li> <li>• Mentores para acompañamiento</li> <li>• Formación</li> <li>• Redes y alianzas con pares y actores del proceso productivo o social</li> </ul>

población vulnerable  
población no vulnerable

**Tabla 1** Taxonomía para las intervenciones que promueven el emprendedurismo y la innovación social

Fuente: Elaboración propia.

cesarias para un perfil emprendedor. Otra intervención en esta etapa consiste en proporcionar información sobre los retornos ocupacionales correspondientes al trabajo asalariado, cuenta-propista y empleador; los cuales son difíciles de conocer para los jóvenes —especialmente para aquellos socioeconómicamente segregados— en una etapa donde definen sus tránsitos de la escuela hacia el mercado de trabajo. Adicionalmente, las competiciones que convocan a jóvenes a proponer ideas para emprender y otorgan un premio al ganador son una herramienta para concentrar la atención de los jóvenes en generar proyectos, visibilizar a quienes emprenden y propiciar un efecto demostrativo a través de

historias de éxito y así estimular la cultura emprendedora.

**En la puesta en marcha del proyecto se concentran las intervenciones que persiguen la conformación de un ecosistema emprendedor.**

Las intervenciones recurrentes son las que buscan dar solución al problema de acceso al crédito generando sistemas de garantías para jóvenes emprendedores, préstamos a tasas subsidiadas, financiamiento inicial sin devolución para iniciar la actividad o micro-créditos. Las iniciativas de apoyo técnico pueden incluir desde la provisión de formación e información requerida para iniciar el negocio hasta la mentoría para desarro-

llar y aplicar un plan de negocios. Estos servicios suelen nuclearse bajo la forma de incubadoras de empresas o proyectos sociales aportando además un espacio físico y conectividad donde los jóvenes pueden ejecutar su idea de negocio y contar con un soporte continuo durante este proceso, de parte de tutores y de pares. Existe otro grupo de intervenciones que responden a políticas públicas y definen reglas específicas para emprendedores –jóvenes o no– que alivian sus costos transaccionales para operar o reducen sus costos operativos. En el primer grupo se encuentran las simplificaciones administrativas para registrar una nueva empresa, obtener licencias y habilitaciones para operar y en algunos casos, incluyendo un régimen tributario simplificado que acortan los tiempos y costos para poder iniciar formalmente el negocio. El segundo grupo incluye subsidios al emprendedor en función de su capacidad de creación de empleo, el impulso de nuevas tecnologías o en aquellas áreas consideradas estratégicas para el país o la capacitación en procesos de gestión o áreas de desarrollo que le otorguen dinamismo a la nueva unidad de negocios. La conjugación de estas intervenciones en un espacio y durante un período prolongado generan un ecosistema donde las sinergias pueden potenciarse y aumentar las chances de supervivencia de las iniciativas empresariales y de las soluciones sociales.

**En un siguiente nivel, la extensión de este ecosistema brinda fortalecimiento a los emprendedores para que puedan encauzar su incipiente negocio en el sendero de la productividad y sostenibilidad.** Aquí las respuestas a las restricciones que plantea el financiamiento para escalar los emprendimientos toman la forma de aceleradoras, ángeles inversores, clubes de inversores donde se conecta a los emprendedores con rondas de inversión específicas para negocios en fase inicial e incluso de riesgo para la búsqueda de apoyo financiero, así como para el acceso a nuevos mercados e internacionalización del negocio. Para guiar este proceso se

recurre nuevamente a la figura de un mentor que suele adquirir un rol de padrinazgo y ser ejercido por emprendedores con experiencia o por los mismos inversores. En este marco las redes no solo toman la forma de espacios para el intercambio de experiencias e información sino para la construcción de alianzas estratégicas.

### 3.2 Características de las experiencias

**Los relevamientos existentes sobre experiencias para la región permiten componer mediante visiones parciales la heterogeneidad inherente a este universo de iniciativas.** La parcialidad reside en dos aspectos: por un lado, la mirada sobre las iniciativas que focalizan en el perfil del emprendimiento versus las que focalizan en perfil de los jóvenes; y por otro, el foco en el emprendimiento bajo los parámetros de un modelo de negocios versus el emprendimiento que no se atiene a estas características como suelen serlo los que asumen una misión social.

**OIT (2015a) ha relevado iniciativas de promoción del emprendimiento juvenil abarcando la heterogeneidad basada en perfiles de emprendimiento versus perfiles de jóvenes.** El punto de partida que adopte la iniciativa en este sentido –si su misión es propiciar emprendimientos dinámicos entre los jóvenes o bien promover en los jóvenes la posibilidad de un emprendimiento propio como medio de obtención de ingresos– se autoselecciona un perfil distinto de jóvenes entre ambas alternativas. Del relevamiento de experiencias surge un conjunto de iniciativas innovadoras de fomento al emprendimiento juvenil. Las iniciativas seleccionadas (mayormente del sector privado) intervienen en este estímulo mediante aceleradoras de emprendimientos juveniles dinámicos -desarrollados “por oportunidad” y generalmente orientadas a emprendimientos tecnológicos o digitales– e incubadoras de proyectos para aquellas iniciativas dirigidas a los jóvenes que emprenden “por necesidad” (Tabla 2).

<b>Población meta</b>
Incubadoras de proyectos para jóvenes que emprenden “por necesidad” y aceleradoras de emprendimientos juveniles “por oportunidad” -especialmente digitales y tecnológicos-
<b>Principales desafíos de los emprendimientos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento para iniciar o expandir el negocio</li> <li>• Escalamiento e internacionalización</li> <li>• Reducción de la curva de aprendizaje</li> <li>• Generación de ingresos para emprendedores en situación de vulnerabilidad</li> </ul>
<b>Principales ejes de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial, rondas de inversiones</li> <li>• Servicios de apoyo</li> <li>• Redes de contacto</li> <li>• Mentoría de largo plazo</li> </ul>
<b>Enseñanzas para la replicabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El establecimiento aceleradoras en distintos países facilita el escalamiento de los emprendimientos y contar con mentoría local e internacional</li> <li>• La articulación con círculos empresariales permite contar con mentores apropiados, transferencia de conocimiento oportuna y la consolidación futura del emprendimiento en el ecosistema productivo</li> <li>• La extensión territorial de las incubadoras a nivel país facilita un acceso equitativo a proyectos fuera de los centros urbanos La asistencia en la etapa temprana de un emprendimiento (diseño e implementación del plan de negocios) es crítica para los jóvenes que emprenden por necesidad</li> </ul>
<b>Experiencias analizadas</b>
Wayra -Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela NXTP Colectivo Integral de Desarrollo -Perú Programa de Desarrollo Empresarial de la Fundación Banhcafé -Honduras Buenos Aires Emprende -Argentina Youth Business International -Argentina, Brasil, Colombia y México

**Tabla 2 Experiencias de aceleradores de emprendimientos juveniles**

Fuente: Elaboración propia a partir de OIT (2015a).

<b>Portal Empresa Simples -Brasil</b>	<b>Portal Tu Empresa en un día - Chile Panamá Emprende -Panamá</b>	<b>Ventanilla Única Pyme -Costa Rica</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de micro y pequeñas empresas en 5 días hábiles</li> <li>• Información sobre capacitación para el emprendedor (Inova fácil), acceso directo al crédito (Crédito) y canal para tramitar cuestiones judiciales (Concilia Já)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro electrónico</li> <li>• Principales trámites en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro simplificado</li> <li>• Acceso a información sobre programas, financiamiento y diagnósticos sobre la oferta y demanda local</li> </ul>

**Tabla 3 Regímenes de simplificación administrativa para registrar una nueva empresa**

Fuente: Elaboración propia a partir de OIT (2015b).

**Las experiencias evidencian vacíos en su adaptación a la población joven y en apoyos a emprendimientos en la fase de pre-aceleración.**

La falta de adecuación a la población juvenil se observa en la no contemplación de la heterogeneidad que presenta esta población para que su participación en una iniciativa de este tipo sea accesible y efectiva. Complementariamente, en una etapa previa al inicio del negocio además de iniciativas que den guía técnica y tutoría para delinear un plan de negocios y comenzar su aplicación, se requieren acciones de desarrollo de la empleabilidad<sup>7</sup>.

**Asimismo, el involucramiento de las representaciones de empleadores y sindicatos en esta línea es exiguo.**

La perspectiva de juventud, salvo excepciones, no está presente en la mayoría de las acciones de apoyo al emprendedor que impulsan las cámaras empresarias ni tampoco en las iniciativas de empleabilidad que ejecutan los sindicatos. También es menor la participación de las cámaras empresarias en el financiamiento para emprendedores jóvenes y dispositivos regulares de tutorías.

**Complementariamente, OIT (2015b) documentó un conjunto de iniciativas para estimular la formalización de los emprendedores jóvenes.**

Califican en esta categorización aquellas intervenciones asociadas a la *Etapa II* del proceso de emprender vinculadas a la simplificación del marco regulatorio para la creación de empresas, reduciendo los costos transaccionales. Estas iniciativas no se dirigen específicamente a jóvenes ni contienen dispositivos *ad hoc* para el caso de que lo sean, si bien algunas de ellas conectan a través de este registro al emprendedor con el resto de la oferta pública disponible para su emprendimiento entre la cual puede existir oferta específica para jóvenes (Tabla 3).

**Otro aporte en la cobertura del universo de iniciativas es la revisión de Roure, de San José**

**y Segurado (2016) sobre experiencias de aceleradoras específicas para emprendimiento social en América Latina.**

Las aceleradoras documentadas en su mayoría son emprendimientos que a su vez persiguen apoyar proyectos que han aplicado una innovación social utilizando un modelo empresarial con diversidad de escala, dinamismo y tipo de impacto social buscado. Las aceleradoras de este tipo son agentes nuevos en la escena de iniciativas de apoyo al emprendimiento, dado que la mayoría de ellas fue creada en los últimos cinco años; y ofrecen servicios para incidir en los factores de crecimiento de los emprendimientos entre los cuales se incluyen la conexión con inversores o fuentes de financiamiento, mentoría, formación y contactos estratégicos (Tabla 4).

7. Aunque este tipo de iniciativas generalmente pertenece a las políticas activas de empleo que lleva a cabo el sector público, son gradualmente internalizadas por los actores que promueven el emprendimiento juvenil como parte de su esquema de intervención.

**Las aceleradoras de emprendimientos sociales difieren de las de emprendimientos en su escasa orientación a medición de impacto y financiamiento sostenible.**

El análisis sugiere que las aceleradoras son heterogéneas en cuanto al tipo de emprendimiento social que seleccionan para dar soporte, y esto se asocia a la escasa priorización de impactos deseables –y esperables– de un emprendimiento en el proceso de selección. Adicionalmente, advierte la dificultad para idear modelos de emprendimiento social que sean auto-sostenibles<sup>8</sup> y puedan prescindir de donaciones o un financiamiento externo –y no inversor– para el sostenimiento de su operación.

8. Sin interrupciones en el financiamiento e incorporando plataformas de crowdfunding y fondos de inversión de impacto para proyectos sociales.

**Complementariamente, el mapeo cualitativo de los ecosistemas para el emprendimiento social que han sido estudiados por los autores revela heterogeneidad.**

Ecuador, Trinidad y Tobago y Nicaragua cuentan ecosistemas poco favorecedores para impulsar los emprendimientos sociales por su vinculación con el autoempleo o la organización cooperativa, baja

<b>Población meta</b>
Iniciativas sociales heterogéneas -con alto o bajo potencial de impacto social y/económico, con objetivos de sostenibilidad y generación de beneficios o sin ponderar el aspecto económico
<b>Principales desafíos de los emprendimientos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiamiento para el proyecto social</li> <li>• Autosostenibilidad de la operación</li> <li>• Contar con servicios apropiados</li> <li>• Cuantificar sus impactos</li> </ul>
<b>Principales ejes de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para el desarrollo del plan de negocios</li> <li>• Preparación para la búsqueda de financiamiento</li> <li>• Asesoramiento en proyección de la propiedad intelectual</li> <li>• Investigación y conocimiento del mercado</li> <li>• Soporte en la operación (diseño de productos, establecimiento de acuerdos, inserción en el mercado)</li> </ul>
<b>Enseñanzas para la replicabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías y criterios para seleccionar emprendimientos que visibilicen el impacto buscado</li> <li>• Formación y entrenamiento para identificar y medir impacto</li> <li>• Sistematización continua y longitudinal de indicadores orientados a resultados y difusión de los mismos</li> </ul>
<b>Experiencias analizadas</b>
Socialab -Chile, Argentina, México y Uruguay   Acción Emprendedora -Chile   Santiago Innova -Chile Corporación Ventures -Colombia   Mentores de impacto -Chile   Acción Joven -Chile   Udd Ventures -Chile   Village Capital -México y Colombia   Unreasonable Institute -México y Ecuador   Inicia -Argentina New Ventures -Colombia y México   Mayma -Argentina   Neest -Perú y Ecuador   Salto Social -Ecuador Agora Partnerships -México y Nicaragua   Corporation Ventures -Colombia   Colab Alto Impacto -Chile Njambre- Argentina, Colombia y México   LGT Venture Philanthropy -Colombia   Sensecube -México Corpoemprende - Colombia   Jardín de la Innovación -México   i3 Latam -México y Uruguay

**Tabla 4 Experiencias de aceleradores de emprendimientos sociales**

Fuente: Elaboración propia a partir de Roure, de San José y Segurado (2016)

escala y calidad, ausencia de apoyo público y carencia de agentes críticos para la financiación. En una instancia intermedia se encuentran los ecosistemas existentes en Perú, Argentina, Chile y Colombia donde se vislumbran elementos favorecedores –aunque en forma incipiente– como son una oferta reducida pero creciente de servicios para el emprendedor, fuentes de financiación mediante subsidios y donaciones y organizaciones internacionales. México ofrece el ecosistema con mayor nivel de desarrollo para el emprendimiento social donde confluyen inversores dedicados a proyectos de alto impacto, modelos avanzados de

aceleración, servicios y aceleración a medida de los emprendimientos e iniciativas de voluntariado corporativo.

**Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008) documentan y analizan iniciativas de innovación social en la región para jóvenes en riesgo.** Las iniciativas analizadas fueron las seleccionadas en la competencia impulsada por CEPAL y Fundación W.K. Kellogg. Para participar, las iniciativas debían cumplir requisitos de operación de mínimo dos años, ser ejecutadas por un gobierno local o intermedio, organizaciones no gubernamentales o empresas privadas. Entre

<b>Población meta</b>
Jóvenes en situación de riesgo -involucrados en pandillas, delincuencia, prostitución, actividades delictivas o bajo tutela de autoridades judiciales; víctimas de abuso, violencia o adicciones
<b>Principales desafíos de los emprendimientos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencer la hostilidad del entorno para captar a esta población</li> <li>• Sostener la prevención</li> <li>• Impulsar un cambio de expectativas sobre las oportunidades futuras</li> <li>• Intercambiar aprendizajes y desarrollo de los jóvenes y sus familias e instituciones en el entorno</li> <li>• Reestablecer vínculos con el empleo y la educación para la inclusión</li> <li>• Dificultad de los programas públicos para brindar un tratamiento personalizado</li> </ul>
<b>Principales ejes de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar autovaloración y capacidades para lograr cambios, resiliencia</li> <li>• Extender las prestaciones al entorno más cercano, incluyendo a la familia</li> <li>• Integrarlos al sistema educativo</li> <li>• Generar espacios de socialización</li> </ul>
<b>Enseñanzas para la replicabilidad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención individualizada de jóvenes</li> <li>• Plan de integración con la sociedad: compromisos, elaboración de un proyecto personal</li> <li>• Actividades específicas para ocupar a los jóvenes y modificarles su entorno habitual</li> <li>• Integración con jóvenes o adultos de entornos menos vulnerables</li> </ul>
<b>Experiencias analizadas</b>
Sistema de sostén para adolescentes tutelados, Argentina (2006)
“Programa Miguel Magone y Laura Vicuña: Alternativa a la violencia de las pandillas juveniles, El Salvador (2007)”
Prevención del abandono del hogar, Colombia (2006)
“Programa Fénix: Desarrollo integral y oportunidades para jóvenes en situación de riesgo social y conflicto, Colombia (2006)”
“Prevención del fenómeno droga y mara en áreas marginales urbanas y rurales, Grupo Ceiba, Guatemala (2005)”

**Tabla 5 Experiencias de innovación social para jóvenes en riesgo**

Elaboración propia a partir de Rodríguez Herrera y Alvarado Ugarte (2008).

los criterios definidos para el proceso de evaluación se consideraron la capacidad de autogestión y la existencia de alianzas y redes; y para la premiación aspectos como la asociatividad y la integralidad del proyecto en sí y de la población beneficiaria del mismo, además de representar soluciones originales y a la vez replicables. Las iniciativas de innovación social que resultaron seleccionadas fueron pensadas para jóvenes y no por jóvenes.

Si bien el éxito de una iniciativa no está condicionado a una participación de los jóvenes en su etapa de formulación y gestión, esta

**participación podría ser beneficiosa.** El paso de destinatarios de intervenciones a convertirse en sujetos activos presenta beneficios para la continuidad y expansión de las iniciativas. La asignación de un rol activo a los jóvenes que participan de la iniciativa promueve su apropiación y resta así la dependencia en un agente externo como garantía de la sostenibilidad de los proyectos.

Aunque emprender no sea una alternativa factible para el joven, existen intervenciones vinculadas al desarrollo de habilidades que sientan las bases para que sea posible en un futuro.

Las iniciativas de innovación se concentraron en jóvenes en situación de riesgo para quienes las intervenciones se asocian a la inclusión social y al desarrollo de habilidades personales y de un proyecto de vida. Si bien las iniciativas no tuvieron como meta que los jóvenes participantes generen un emprendimiento, sí intervinieron en la generación de habilidades blandas que forma parte del conjunto de intervenciones para la *Etapa I* del proceso de emprender (Tabla 5).

**La solución social proporcionada por estas iniciativas se basa en la posibilidad de brindar un tratamiento personalizado en un contexto adverso que no logran las políticas masivas o de mayor escala.** La inclusión social de los jóvenes parte de un trabajo a nivel individual para modificar sus rasgos de personalidad, conducta y expectativas a partir de un plan concreto de acciones; a nivel familiar para sostener el involucramiento de los jóvenes e impactar en su entorno inmediato; y a nivel comunitario para expandir sus redes sociales y las perspectivas de desarrollo.



# 4. EXPERIENCIAS INNOVADORAS

**E**n los países de la región se han ensayado numerosas acciones para involucrar a los jóvenes en el emprendimiento y la innovación social. Considerando la taxonomía de intervenciones posibles presentadas en la Tabla 1, es posible avanzar en el aprendizaje de los países y decisores acerca de mejores respuestas para los jóvenes a partir de un análisis de las iniciativas que han avanzado y desafiado esquemas anteriores proponiendo nuevos enfoques y estrategias.

#### 4.1 Revisión de iniciativas

A partir de la diversidad de experiencias en la región, se revisó un conjunto de iniciativas en implementación. El relevamiento no tiene un carácter exhaustivo sino más bien ilustrativo de la variedad de experiencias sobre emprendimiento e innovación social dirigidas exclusivamente a jóvenes o a una población más general, pero en las cuales los jóvenes pueden participar. Bajo este propósito es que se buscó que los criterios empleados para circunscribir el conjunto de iniciativas reflejaran las distintas intervenciones mencionadas en la Tabla 1 y sus combinaciones más recurrentes.

En la identificación se adoptaron cinco criterios para la inclusión/exclusión de iniciativas a analizar. Primero, que las mismas tuvieran lugar a nivel micro y por ello estén dirigidas a personas (jóvenes o indistintamente de la edad) o bien a emprendimientos de perfil específico. Segundo, las iniciativas analizadas podían ser ideadas tanto por agencias públicas, privadas u organizaciones no gubernamentales. Tercero, las iniciativas debían orientarse a emprendimientos nuevos y de tamaño reducido. Cuarto, el alcance geográfico de las iniciativas podía ser a nivel local, país o en varios países. Y quinto, se analizaron iniciativas tanto de reducida como de amplia escala. En el

Anexo se presenta un listado del conjunto de 70 iniciativas que fueron consideradas.

Basándose en este conjunto de iniciativas, se consideró a un subconjunto de ellas para documentar e ilustrar aspectos innovadores que den respuesta a las barreras para el emprendimiento y la innovación social juvenil. Adhiriendo al objetivo de contar con diversidad, las 16 iniciativas que se documentan son ejemplos concretos con componentes innovadores dirigidos a jóvenes o a un grupo etario más amplio, tanto públicas, privadas, como de organizaciones no gubernamentales (ONGs), impulsando la creación de nuevos negocios de pequeña o mayor escala y con un alcance desde comunitario hasta operar en forma simultánea en distintos países (Tabla 6). Las iniciativas presentadas permiten identificar y describir algunas innovaciones en las políticas de emprendimiento e innovación social juvenil que se encuentran en implementación sin por ello constituirse en testigos excluyentes de otras experiencias con elementos innovadores que también tienen lugar en la región.

La innovación en estas experiencias puede estar asociada a distintas dimensiones. La confluencia de las dimensiones recae en el denominador común de “novedad”, donde la solución provista es superadora en relación a cómo se desarrollaban tradicionalmente estas intervenciones, porque alcanzan una mayor efectividad, sostenibilidad o eficiencia. Las dimensiones de la innovación pueden concentrarse en mejoras en el desempeño de las iniciativas, la magnitud, o en la implementación y adopción de un diseño programático.

Otorgar visibilidad a estas innovaciones pretende contribuir a reducir la brecha informativa y así la de resultados. La carencia de medi-

Iniciativa	País	Alcance geográfico	Naturaleza
Start-Up Chile	Chile	Región Metropolitana de Santiago Valparaíso	Pública
Start-Up Brasil	Brasil	Nacional	Pública
Crédito Joven	México	Nacional	Pública
Sensibilización sobre retornos ocupaciones	Argentina	Córdoba	Pública
SENA Emprende Rural (SER)	Colombia	Nacional	Pública
Fomento al emprendimiento juvenil en El Alto	Bolivia	El Alto	Pública
Programa Red de apoyo a futuros empresarios	Uruguay	Nacional	Pública
EmprendES	El Salvador	Nacional	Privada
Premio Inspira	Ecuador	Nacional	Privada
HubBog	Colombia	Nacional	Privada
Code Academy	Perú México Chile	Lima y Arequipa DF Santiago de Chile	Organización No Gubernamental
Valores en Acción	El Salvador	Comunitario	Organización No Gubernamental
Premio Kunan	Perú	Nacional	Organización No Gubernamental
Programas de Girls in Tech	Presente en 40 países en los cinco continentes. En sudamérica: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador y Uruguay.	Regional	Organización No Gubernamental
El Hueco Caribe	República Dominicana y Haití	Nacional	Organización No Gubernamental
Socialab	Argentina, Chile, Colombia y Uruguay. Próximamente en Honduras y Costa Rica	Regional	Organización No Gubernamental

**Tabla 6** Subconjunto de iniciativas con aspectos innovadores para la promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil

Fuente: Elaboración propia.

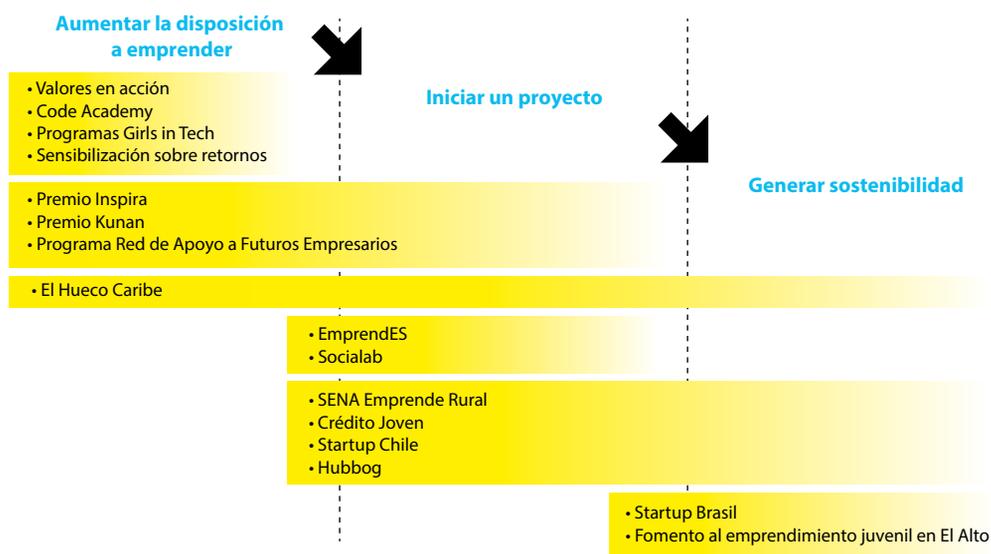
ciones, evaluaciones y sistematizaciones sobre iniciativas de promoción del emprendimiento en los jóvenes representan un obstáculo para que las lecciones de las experiencias puedan ser compartidas entre formuladores y ejecutores. Las restricciones informativas si bien son más severas en el conjunto general de iniciativas revisadas, también están presentes en la selección más acotada. Los aspectos innovadores que se destacan son aquellos que pueden ser imitables (al menos parcialmente) o considerados por otras iniciativas en la definición de sus diseños y estrategias de implementación aún cuando en presencia de diversidad de contextos se persiguen objetivos similares.

#### 4.2 Perfil del subconjunto seleccionado

En términos de la taxonomía propuesta, se identificaron innovaciones en iniciativas asociadas a las tres etapas del proceso de emprender. Algunas iniciativas poseen intervenciones que se circunscriben a solo una de

las etapas (presentado en la Tabla 1) mientras que otras presentan un conjunto más amplio ofreciendo así continuidad a lo largo de este proceso. Entre los que conjugan intervenciones de las distintas etapas se encuentran Hueco Caribe que da acompañamiento en las tres etapas; Premio Kunan, Premio Inspira, Programa de Apoyo a Futuros Empresarios que combinan apoyo para aumentar la disposición a emprender y también para dar los primeros pasos en el desarrollo de un emprendimiento; y finalmente SENA Emprende Rural, Crédito Joven, Startup Chile y Hubbog que intervienen tanto en el inicio como en el desarrollo sostenible de los emprendimientos (Tabla 7).

Las iniciativas que tienen una focalización en jóvenes generalmente son las correspondientes a la primera etapa del proceso de emprender. En efecto, de las nueve iniciativas dirigidas a jóvenes, siete se cuentan con intervenciones de desarrollo de habilidades y de promoción de la cultura para emprender, y las dos iniciativas



**Tabla 7** Subconjunto de iniciativas en las etapas del proceso de emprender

Fuente: Elaboración propia.

restantes intervienen con financiamiento y servicios para jóvenes en el inicio de su negocio. A medida que avanza el proceso de emprender, con la concreción de un proyecto y su crecimiento las iniciativas no son específicas a jóvenes sino al perfil productivo del emprendimiento. Dentro de la definición de jóvenes como población meta, a su vez, dos iniciativas son específicas a mujeres jóvenes (*Code Academy* y *Girls in Tech*) y tres incorporan criterios de elegibilidad basados en condiciones socioeconómicas adversas experimentadas por los jóvenes (*SENA Emprende rural*, *Code Academy* y *El Hueco Caribe*).

**Para este grupo, las iniciativas facilitan a los jóvenes superar barreras como la carencia de habilidades y formación, y el desconocimiento sobre una trayectoria laboral emprendedora.**

*Valores en Acción* se concentra en superar barreras para el desarrollo personal de jóvenes en contextos desfavorables, mientras que *Code Academy* y *Girls in Tech* enfatizan en romper una segregación de género en el campo de la programación y las tecnologías de información que permitan a las jóvenes desarrollarse e impulsar emprendimientos en este campo. La iniciativa de *Sensibilización* sobre retornos ocupacionales a jóvenes en la escuela secundaria se propone romper con pre-conceptos acerca de las posibilidades de inserción en el mundo del trabajo y visibilizando la alternativa emprendedora. Por su parte, las competencias *Premio Inspira* y *Premio Kunan* y *El Hueco Caribe* buscan estimular a los jóvenes a elaborar y desarrollar sus propuestas de emprendimiento social.

**En la promoción del inicio del emprendimiento focalizado en jóvenes las iniciativas lidian con la barrera del acceso al financiamiento y a servicios de apoyo.** *Crédito Joven* facilita a los jóvenes distintas líneas de acceso a financiamiento –que no estarían disponibles ante su inexistente o escaso historial crediticio

requerido por las instituciones financieras para fondar emprendimientos. Estas líneas preferenciales para jóvenes contemplan para los negocios con menos de un año de funcionamiento un complemento de servicios de formación y asesoramiento para el crecimiento del negocio y la formalización de la actividad. *SENA Emprende Rural* brinda servicios de formación y mentoría necesaria para que los jóvenes con emprendimientos de agricultura familiar puedan mejorar su productividad y así la viabilidad financiera de los mismos. El programa *Fomento al emprendimiento juvenil* en El Alto se concentra en la provisión de servicios y herramientas al emprendedor joven que tiene entre uno y cuatro años de antigüedad para apoyarlo en la construcción de un modelo de gestión sostenible.

**El rasgo distintivo de las iniciativas que no focalizan en jóvenes es fundamentalmente la atención a aquellas barreras que obstruyen el dinamismo de los emprendimientos vía acceso a servicios y financiación para escalamiento.** *Startup Chile*, *Startup Brasil* y *Hubbog* promueven en los emprendimientos aspectos de innovación, internacionalización, desarrollo en las nuevas tecnologías de información y escalabilidad. Por su parte, existen otras iniciativas como el *Programa Red de apoyo a futuros empresarios* y *EmprenES* que brindan servicios para el desarrollo de emprendimientos –en general, no específicos a sectores o actividades. En esta línea *Socialab* proporciona servicios y financiamiento específicos para emprendimientos de carácter social.

**Existe una amplia diversidad de actores a cargo de las iniciativas y en la participación de sus diseños e implementaciones.** La articulación entre sector público, privado y ONGs es visible bajo distintos formatos. Por ejemplo, en *SENA Emprende Rural* el organismo público a cargo participa en forma exclusiva tanto del diseño como de la implementación sin requerir para

ello acuerdos o alianzas con un actor externo. En las iniciativas de carácter público como *Startup Chile* y *Startup Brasil* existen socios estratégicos para el diseño en el primer caso (Comité Asesor en Stanford) y para la ejecución en el segundo donde se facilita el relacionamiento con actores que ofrecen beneficios para utilizar sus servicios de apoyo. *Crédito Joven* si bien asume el diseño desde el ámbito público para su ejecución se vale también de la Red de Apoyo al Emprendedor para Mover a México que –promovida por el sector público– nuclea tanto a organizaciones públicas como privadas; de forma similar opera el Programa Red de apoyo a futuros empresarios donde desarrolla sus acciones con una red de empresas públicas, privadas y de ONGs. En forma opuesta, en la *Sensibilización sobre Retornos Ocupacionales* que tuvo lugar para estudiantes de la escuela secundaria el Ministerio de Educación intervino en su implementación más que en su diseño (donde se involucraron Junior Achievement y la Corporación Andina de Fomento). En el caso de las iniciativas de carácter de ONGs, a excepción de *Valores en Acción* donde el trabajo se circunscribe desde el diseño y la implementación en el ámbito de la propia organización, las restantes iniciativas desarrollan alianzas con participación activa del sector privado y en menor medida con el sector público para llevar a cabo sus acciones (Tabla 8).

Finalmente, una característica común a todas las iniciativas consideradas es que son formuladas como respuestas de primer orden para sus poblaciones y no como salida. Es decir, las iniciativas consideradas se formularon para destinatarios específicos bajo una óptica de desarrollo de emprendimiento o autogestión sin tener como punto de partida una historia previa de asistencia para el sostenimiento de ingresos en estos grupos. Esto aleja a las iniciativas de un patrón observado en políticas activas de empleo o en programas de transferencias condicionadas. Ante la graduación de los participantes de estos programas sin haber logrado una tran-

sición al empleo formal –ya sea que alcanzaron el máximo de permanencia permitida dados los requisitos de elegibilidad para ese programa o bien concluyeron las prestaciones contempladas– la respuesta de emprender surge de un agotamiento de las iniciativas de primer orden. En estos casos, el emprendimiento se formula bajo los parámetros de la economía social con formas asociativas o micro-créditos. Por ello, las innovaciones que se abordan a continuación si bien pueden sopesarse en la formulación de iniciativas de emprendimiento como “estrategia de salida” requieren tener presente estos disímiles puntos de partida.

### 4.3 Elementos de innovación

La mirada conjunta de las iniciativas permite trazar cuatro elementos que ilustran un cambio respecto de cómo abordar las barreras para el emprendimiento en los jóvenes. Si bien todos estos elementos pueden ser válidos para las iniciativas emprendedoras en general, son especialmente relevantes para los jóvenes donde la trayectoria para el emprendimiento puede ser acompañada desde un inicio –a diferencia de las poblaciones más adultas– y la intervención temprana ofrece retornos más altos y costo-efectivos.

#### *Información sobre retornos y desarrollo de habilidades socioemocionales –además de cognitivas y técnicas*

Los cambios en las habilidades demandadas en el mercado de trabajo son relevantes para orientar el perfil de desarrollo para un joven emprendedor. La observación de una polarización en la demanda de habilidades –y por ende en el empleo– con sesgos hacia aquellas habilidades más complejas y no rutinarias o automatizables (Acemoglu y Autor, 2011) plantea desafíos para que la formación de los jóvenes que genere empleabilidad y oportunidades, sea que estos se desempeñen en forma asala-

Iniciativa	Naturaleza	Actores primarios	Socios estratégicos
<b>Sensibilización sobre retornos ocupaciones</b>	Pública	Ministerio de Educación de la provincia de Córdoba	Junior Achievement, Corporación Andina de Fomento
<b>Start-Up Chile</b>	Pública	Corporación de Fomento de la Producción y Ministerio de Economía.	Comité asesor en Stanford
<b>Start-Up Brasil</b>	Pública	Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social, IBM, Startup Launch, Zendesk, LinguaLeo, Appbase, Iugu, Nazar, Sebrac, Sensedia, Datastax, Agilize, 2Find, entre otros
<b>Crédito Joven</b>	Pública	Secretaría de Economía	Red de Apoyo al Emprendedor para Mover a México
<b>SENA Emprende Rural (SER)</b>	Pública	Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) - Ministerio de Trabajo	
<b>Programa Red de apoyo a futuros empresarios</b>	Pública	Agencia Nacional de Investigación e Innovación	Red con empresas privadas, públicas y ONGs
<b>Fomento al emprendimiento juvenil en El Alto</b>	Pública	Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y actores públicos, privados y ONGs
<b>HubBog</b>	Privada	HubBog	Ministerio de Tecnologías de Colombia
<b>EmprendES</b>	Privada	Cámara Salvadoreña de Comercio e Industria	
<b>Premio Inspira</b>	Privada	Cámara de Industrias y Producción	Corporación Andina de Fomento, Impacto, ONGs, instituciones públicas y privadas
<b>Socialab</b>	ONG	Socialab	Organizaciones públicas y privadas, comunidades (futuros usuarios de soluciones)
<b>Valores en Acción</b>	ONG	Líderes Solidarios y Voluntarios de El Salvador. Moisés Rivera	
<b>Code Academy</b>	ONG	Laboratoria	CONCYTEC, Telefonica, Microsoft, Google, Kunan, Química Suiza, LinkedIn, NESsT
<b>Premio Kunan</b>	ONG	Global Shapers Community Lima, Gastón Acurio y Telefónica	Coca Cola, Startup Perú, Estudio Echeopar, Help Peru, Universidad del Pacífico, IPAE, EY, Ministerio de la Producción, entre otros
<b>Programas de Girls in Tech</b>	ONG	Girls in Tech	Automattic, Founder Institute, Startup Chile, Angelhack, GoDaddy, IBM,
<b>El Hueco Caribe</b>	ONG	Cives Mundi	Erasmus, Programa de la Unión Europea

**Tabla 8** Los actores en las iniciativas

Fuente: Elaboración propia.

Iniciativa	Prestación
<b>Valores en Acción</b>	Durante cada sábado por 6 meses los jóvenes participan en talleres de autoconcepto, liderazgo, solidaridad, relaciones interpersonales, entorno y contexto y plan de vida. Reciben además un acompañamiento semanal vía actividades puntuales que lleven a la reflexión de ciertos temas relacionados a los brindados en los talleres. Los talleres sobre autoconcepto y liderazgo y relaciones interpersonales, persiguen un mejor relacionamiento del joven con sus pares y también son reforzadas en su contexto social inmediato con talleres sobre solidaridad y entorno y contexto
<b>Code Academy</b>	5 meses de capacitación donde se obtienen los fundamentos de "desarrollo web front-end", adquiriendo un nivel avanzado en maquetación responsable, un nivel intermedio en herramientas de productividad y un nivel básico en lenguajes de programación y manejadores de contenido. También aprenden a investigar y ser autodidactas, y tienen componentes de desarrollo personal.
<b>Programas de Girls in Tech</b>	Alternativas de programas : <i>Bootcamp</i> : talleres prácticos sobre emprendimiento, liderazgo, construcción de confianza, programación, diseño y desarrollo de productos Hackathons: eventos de uno/dos días donde se agrupan a los participantes en equipos para realizar un proyecto de programación bajo la guía de mentores, que luego es presentado ante un panel de evaluadores <i>GIT M</i> : mentoreo durante 6 meses para mujeres profesionales (desarrollo de habilidades, conexiones, foco en liderazgo), mujeres en edad universitaria (atraer y retener a las mujeres en las áreas tecnológicas mediante asesoramiento de carrera, conexiones y desarrollo de habilidades emprendedoras) y niñas que serán la próxima generación de emprendedoras tecnológicas (generación de entusiasmo y conocimiento sobre el campo y empoderar a las interesadas en él) <i>Work</i> : talleres prácticos relativos al desarrollo de negocios dentro del espacio tecnológico y emprendedor (elaboración de curriculums digitales, cómo iniciar un startup, estrategias y habilidades de negociación) Amplify: competencia de startups donde el emprendimiento ganador recibe una suma monetaria, espacio físico y equipo <i>XChange</i> : seminarios y talleres para la difusión de información sobre nuevos ecosistemas de startups en el mundo
<b>Sensibilización sobre retornos ocupacionales</b>	Provisión de información sobre retornos a la educación y a las ocupaciones (distinguiendo entre asalariados, cuentapropistas y empleadores) proyectando un video de 7 minutos en escuelas de variado nivel socioeconómico

**Tabla 9** Iniciativas con prestaciones que incluyen el desarrollo de habilidades socioemocionales

Fuente: Elaboración propia.

riada o independiente –bajo la forma de autoempleo o empresarial. La complementariedad entre las habilidades cognitivas avanzadas y las socioemocionales, el rol crítico que cumplen estas últimas para adquirir nuevas habilidades y la ventana de oportunidad que presenta la juventud para ser desarrolladas (Deming, 2015; Cunningham, et al 2016) ha sido contemplada por algunas experiencias.

**Existen lineamientos comprobados de cómo desarrollar habilidades socioemocionales entre los jóvenes.** El establecimiento de metas de corto y largo plazo, metodologías de trabajo con colaboración e intercambio de experiencias entre pares, la guía de un tutor y la concientización sobre los beneficios de ciertas acciones son las formas más efectivas para internalizar este tipo de habilidades y afectar comportamientos (Cunningham, et al 2016).

**El desarrollo de habilidades socioemocionales ha sido incorporado mediante módulos específicos en el proceso de formación y actividades participativas.** En el caso de *Valores en Acción*, donde la población meta es vulnerable, la formación en su totalidad se concentra en el desarrollo de habilidades socioemocionales con talleres de autovaloración, liderazgo y armado de un plan de vida bajo la orientación de un mentor, que son condiciones de partida para trazar un plan más ambicioso que puede involucrar un emprendimiento. *Code Academy*, que se dirige a jóvenes mujeres en situación socioeconómica que las priva de continuar estudios superiores, ofrece un plan formativo comprehensivo donde se combinan módulos cognitivos como lenguajes de programación y módulos de desarrollo personal y reglas de participación que refuerzan la incorporación de las habilidades socioemocionales. Además, el programa involucra a la familia de las jóvenes para reforzar su rol de guía y contención durante este proceso. Algunos de los programas de *Girls in Tech* (Bootcamp, Hackatons y GIT M) también propician el desarrollo de habilidades socioemocionales mediante módulos específicos y especialmente a través de la práctica, intercambio entre pares y guía de mentores. Estas intervenciones adquieren especial relevancia para modificar la segregación de las jóvenes mujeres en un campo como la tecnología donde se concentran grandes esfuerzos de promoción sectorial y especialmente de los emprendimientos más dinámicos (Tabla 9).

**En relación a la sensibilización sobre los beneficios de las acciones, una experiencia sobre información oportuna acerca de los retornos ocupacionales halló impactos positivos en la planificación de los jóvenes.** La iniciativa *Sensibilización sobre los retornos* consistió en un piloto donde se brindó información accesible a jóvenes en su último año de la escuela secundaria acerca de los retornos de distintas elecciones ocupacionales y del estudio. El experimento tuvo lugar en 50 escuelas públicas y privadas

de la ciudad de Córdoba, representativas de los distintos estratos socioeconómicos a nivel territorial. Los estudiantes participaron de la proyección de un video de siete minutos sobre retornos a la educación y las ocupaciones –distinguiendo a cuentapropistas de empresarios. El hallazgo de la evaluación de impacto –bajo un diseño experimental– fue que el acceso a esta información afectó los planes ocupacionales que los jóvenes habían pensado previamente proyectándose hacia sus 30 años de edad. Específicamente, bajó la probabilidad de que un joven considere el escenario de autoempleo y aumentó la de un escenario donde se convierte en empleador (Berniell y de la Mata, 2016).

### Aprender haciendo

**El ejercicio de emprender e innovar como aprendizaje para los jóvenes cuenta con experiencias concretas basadas en concursos de emprendimiento social.** Las iniciativas *Premio Inspira* de la Cámara de Industrias y Producción en Ecuador, *Premio Kunan* en Perú, *El Hueco Caribe* en República Dominicana y Haití, y las convocatorias abiertas de *Socialab* tienen como objetivo involucrar a los jóvenes en el desarrollo de proyectos con impacto social y generar un efecto expansivo entre los jóvenes visibilizando los emprendimientos ganadores. En los cuatro casos los jóvenes que hayan elaborado las propuestas ganadoras reciben apoyo financiero y acompañamiento para la incubación y desarrollo del proyecto. Como rasgos específicos, *Premio Inspira* otorga un año de afiliación a la Cámara de la Industria y la Producción al adjudicatario, como signo de tratamiento entre pares. Adicionalmente, a diferencia de *Premio Kunan* y *Premio Inspira*, *Socialab* opera como una incubadora y aceleradora continua de emprendimientos sociales innovadores, y realiza actividades de transferencia de conocimiento para expandir el movimiento social juvenil (Tabla 10). En el caso de *Premio Kunan*, se destaca que la ganadora de su primera ronda de premiación ha sido

Iniciativa	Mecanismo de premiación	Prestación
<b>Premio Inspira</b>	Convocatoria abierta para postular vía web y proceso de selección	El ganador accede a: Espacio de incubación y trabajo conjunto para potenciar su emprendimiento social Suma monetaria Afiliación a la Cámara durante un año
<b>Premio Kunan</b>	Proceso de preselección de cuatro fases, con una postulación online, fase de preselección y un jurado determina el ganador	El ganador de la competencia accede a: Asesoría estratégica; Capacitación en liderazgo, innovación y design thinking; Apoyo económico; 20 hs de asesoría legal y tributaria; Red de jóvenes innovadores; Difusión de la iniciativa
<b>El Hueco Caribe</b>	Postulación a convocatorias, charlas abiertas	Sensibilización sobre el emprendimiento social Concursos para incubar emprendimientos sociales en marcha Formación de emprendedores
<b>Socialab</b>	Desafíos de innovación abiertos y masivos	Los ganadores acceden a: Capital Apoyo metodológico Mentoría Difusión Espacio de trabajo Redes para el desarrollo y expansión de sus propuestas.

**Tabla 10 Mecanismo de premiación y prestación de las competencias para emprendimiento social juvenil**

Fuente: Elaboración propia.

Laboratoria –responsable de la iniciativa *Code Academy*, originada en Perú y con un posterior escalamiento a nivel regional junto a alianzas estratégicas con empresas del mundo de la tecnología.

**Además, Socialab es en sí misma un resultado de la innovación social juvenil.** La gestación de *Socialab* tuvo lugar en la ONG Techo, donde transitó un proceso de crecimiento desde su Centro de Innovación Social en 2010 para luego independizarse y tomar entidad propia como una aceleradora de emprendimientos sociales

en 2013. Techo, iniciada en 1997, representa uno de los ejemplos más reconocidos de voluntariado social juvenil por su expansión regional y global, permanencia y estímulo al liderazgo social entre los jóvenes. Bajo la conformación y liderazgo de jóvenes voluntarios, Techo genera soluciones habitacionales en asentamientos precarios característicos de la pobreza. La participación de los jóvenes en Techo se limita a un máximo de dos años, lo que permite un período de práctica y de desarrollo de la motivación social que ha motivado que varios jóvenes desarrollen sus propias iniciativas de cambio social

Iniciativa	Prestación
<b>Crédito Joven</b>	<p>Apoyo para la gestión de la solicitud bancaria y financiamiento a tasas preferenciales con respaldo estatal en cuatro modalidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. proyectos de incubación por internet (hasta 100% del costo) para abrir negocios de rápida implementación en actividades tradicionales</li> <li>2. proyectos incubados en la Red de Incubadoras de Empresas del Instituto Nacional del Emprendedor (hasta el 80% del costo) para proyectos que incorporen tecnología de nivel medio o avanzado</li> <li>3. tu crédito para crecer: negocios con al menos un año de operación que deciden adherirse a la formalidad, además reciben información y capacitación para hacer crecer al negocio</li> <li>4. tu crédito Pyme joven: empresas con más de un año de operación y que utilizan el financiamiento para crecer</li> </ol>
<b>EmprenES</b>	<p>Apoyo según las fases del emprendimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formación especializada y acompañamiento para validar ideas de negocio</li> <li>2. Formación y consultorías especializadas para el desarrollo de plan de negocio</li> <li>3. Formación integral; Talleres, asesorías, consultorías y coaching por empresario tutor para puesta en marcha de la idea de negocio</li> </ol> <p>Seguimiento y acompañamiento para el funcionamiento de la empresa. Networking y vinculación con instituciones, empresarios, inversionistas, redes de emprendimiento a nivel latinoamericano, entre otros</p>
<b>Programa Red de apoyo a futuros empresarios</b>	<p>Apoyo al emprendedor según la maduración del emprendimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento de la cultura emprendedora: pre-incubación de negocios, sensibilización, concursos de ideas y planes de negocio</li> <li>2. Acompañamiento al desarrollo inicial de emprendimiento: incubación, acceso a subsidios y a inversores privados</li> </ol>
<b>SENA Emprendo Rural (SER)</b>	<p>Formación y fortalecimiento organizacional y/o comunitario de la economía familiar durante un período de dos años en:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inicio y desarrollo de emprendimientos para autoconsumo, bioculturales y con enfoque en agronegocios;</li> <li>2. Especialización en competencias técnicas operativas en actividades del sector rural</li> </ol>

**Tabla 11** Iniciativas con prestaciones “a medida”

Fuente: Elaboración propia.

bajo la forma de emprendedores. Como estrategias diferenciadas para estimular la innovación social entre los jóvenes se observa que “[...] Techo se centra en la movilización de gente joven que sale de una experiencia vivencial transformadora con un nivel de compromiso social muy alto después, mientras que *Socialab* motiva a los jóvenes emprendedores a enfocar sus carreras laborales en la resolución de problemas sociales vía la comunicación masiva través de redes sociales y eventos masivos [...]” (Buckland y Murillo, 2014).

### Enfoque de etapas y demandas asociadas

El reconocimiento de la necesidad de brindar tratamiento diferenciado según el momento en el proceso de emprender y las características de los emprendedores ha propiciado un enfoque “a medida” por sobre uno estándar. La iniciativa *Crédito Joven* en México contempla distintas líneas de inclusión financiera según la situación del joven emprendedor. Los que realicen emprendimientos tradicionales tienen un proceso de incubación virtual, mientras que quienes han transitado con su proyecto por la Red de Incubadoras de Empresas del Instituto

Iniciativa	Prestación
<b>Start-Up Chile</b>	Aceleración de emprendimientos según sus características, existen tres modalidades: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pre-aceleador para fundadoras mujeres: financiamiento (hasta 90% del costo) para convertir ideas innovadoras en prototipos funcionales;</li> <li>2. Capital semilla: financiamiento (hasta 90% del costo) para startups con un producto funcional y validación inicial;</li> <li>3. Escalamiento: financiamiento (hasta 70% del costo) para continuidad de las mejores startups en Chile que busquen escalarse a la región y globalmente.</li> </ol> Además, para cada una de las modalidades se ofrece: <ul style="list-style-type: none"> <li>Espacio de co-working</li> <li>Capacitación (talleres, foros), monitoreo y apoyo de pares</li> <li>Conexiones a través de menores locales y globales, inversos y redes</li> <li>Actividades para promover y consolidar una comunidad de emprendedores</li> </ul>
<b>Start-Up Brasil</b>	Cada proyecto recibe una financiación de hasta 200.000 dólares en becas de investigación y desarrollo profesional, aportes financieros de las aceleradoras, acceso a servicios de infraestructura, mentoría y capacitación y acompañamiento por parte de los gestores del programa
<b>HubBog</b>	La participación en el programa de Aceleración involucra: <ul style="list-style-type: none"> <li>Academia corta, práctica y aplicada</li> <li>Espacios de trabajo</li> <li>Red de mentores en áreas de marketing digital, estrategia de negocios, diseño y desarrollo tecnológico, finanzas y temas legales en propiedad intelectual y constitución de empresas en diferentes países del mundo</li> <li>Relacionamiento con emprendedores locales y extranjeros; y con inversionistas (Club de Ángeles inversionistas)</li> </ul>
<b>Fomento al emprendimiento juvenil en El Alto</b>	Las prestaciones se organizan en base a dos pilares: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Emprendedor: se lo acompaña en el consolidación del negocio mediante capacitación para elaboración y validación de modelos de negocio; acompañamiento para la implementación con enfoque de mercado; asesoría personalizada a cargo de miembros de la Red de Mentores; acceso a la comunidad de aprendizaje; facilitación en la vinculación con mercados y fuentes de financiamiento; fortalecimiento para el desarrollo personal</li> <li>2. Entorno: se genera una plataforma de emprendimientos juveniles para la interacción de los jóvenes con actores públicos, privados y de la sociedad civil integrando sus esfuerzos</li> </ol>

**Tabla 12** Iniciativas que crean Ecosistemas

Fuente: Elaboración propia.

Nacional del Emprendedor o bien ya se encuentren operando por un año o más reciben servicios diferenciados. *EmprendES* en El Salvador también ofrece formación diferencial a los emprendedores según su estado en el comienzo del proceso –una idea que necesita cotejada, ser plasmada en un plan de negocios o bien puesta en marcha. El *Programa de Apoyo a Futuros Emprendedores* en Uruguay impulsa el desarrollo de emprendimientos con valor agregado interviniendo con prestaciones específicas para fomentar la disposición a emprender en sectores específicos (pre-incubación) y luego en el lanzamiento del mismo (incubación) (Tabla 11).

La iniciativa referida a jóvenes rurales brinda un tratamiento “a medida” basada en la experiencia de maduración de este tipo de emprendimientos. El antecedente de referencia es el *Programa Jóvenes Rurales Emprendedores* dirigido a población vulnerable e implementado entre 2004 y 2014. La intervención consistía en proveer durante seis meses formación teórico-práctica para desarrollar emprendimientos seleccionados en sectores rurales estratégicos y brindar asesoría técnica y financiera. La evaluación de impacto de este programa identificó efectos positivos en las condiciones laborales de sus participantes en el corto plazo y parti-

cularmente en la empleabilidad y la capacidad de gestión –al momento de graduación del programa (Castañeda, González y Rojas, 2010). La revisión en el año 2015 significó su reemplazo por el Programa SER SENA Emprende Rural donde, como evolución del programa anterior, el acompañamiento a los jóvenes rurales que emprenden en condiciones de pobreza se extiende a un período de dos años para asegurar su viabilidad.

### Creación de ecosistemas favorables al emprendimiento

#### El núcleo de apoyo al emprendedor es un entorno donde interactúan recursos y servicios.

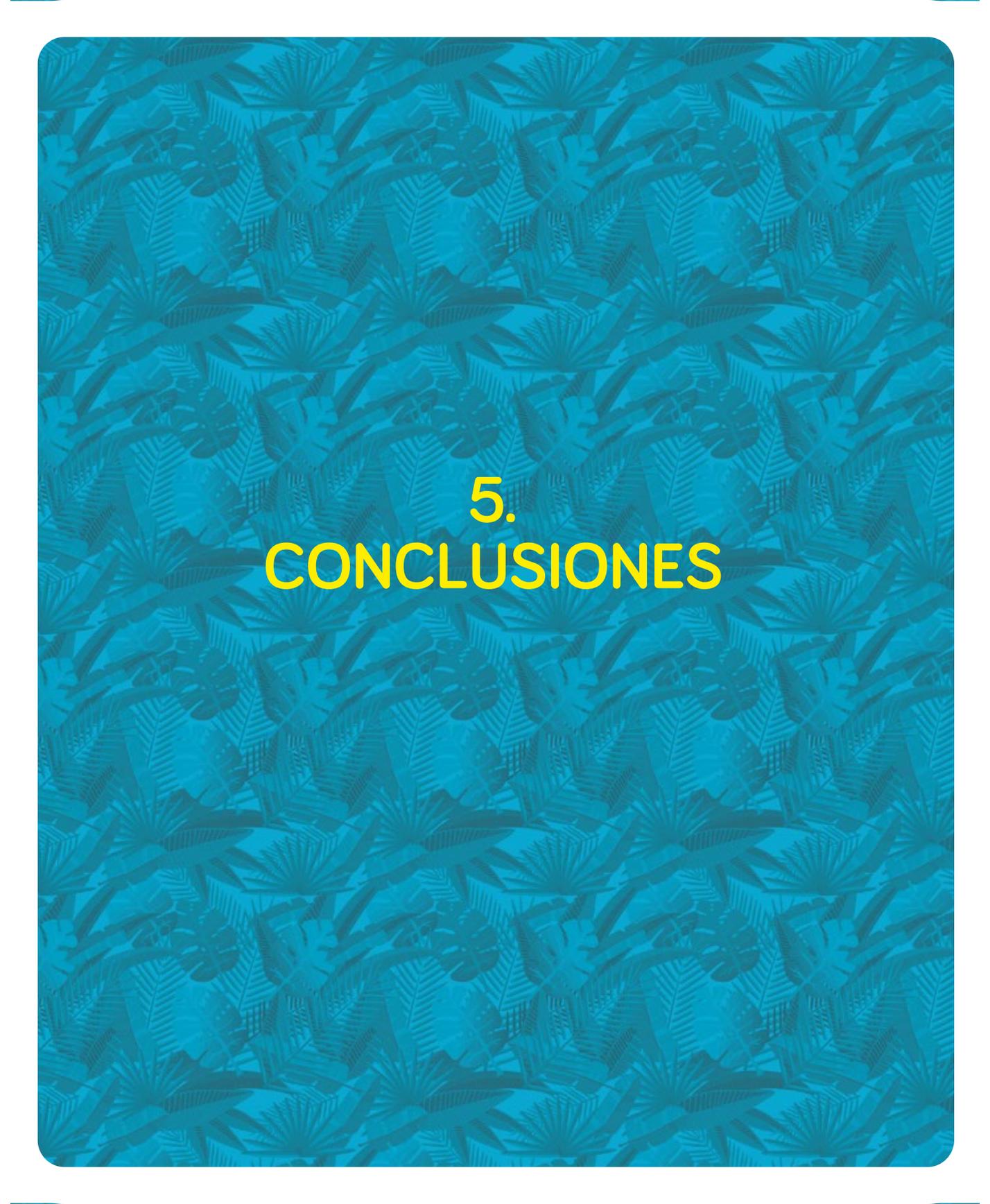
Las iniciativas de financiamiento no operan solas, sino que se conjugan con un paquete de servicios que guían y potencian el uso de los recursos en momentos críticos del emprendimiento como su incubación y aceleración para un tránsito más eficiente en la curva de aprendizaje. Estos servicios involucran un espacio de trabajo donde la gestación del negocio tenga acceso a mentores, intercambio de experiencias entre pares, conexiones con inversores y redes relevantes para el desarrollo del negocio, monitoreo de los progresos y formación en contenidos específicos en una relación de largo plazo que dé cobertura a los distintos desafíos en el desarrollo del emprendimiento (Tabla 12)<sup>9</sup>.

#### La conformación de estos ecosistemas adopta los sesgos necesarios para el tipo de emprendimiento que se busca promover.

El piloto *Fomento del emprendimiento juvenil en El Alto* se concentró en transformar emprendimientos de jóvenes que estaban en funcionamiento para convertirlos en negocios sostenibles mediante un apoyo metodológico para la gestión, acceso a servicios y un entorno apropiado para ello. El foco de *Startup Chile* en la internacionalización de los emprendimientos se observa en que el ecosistema ofrecido al emprendedor promueve la participación de emprendedores de otros paí-

ses y su interacción con locales para influir en la cultura emprendedora local. La evaluación del uso de mecanismos socio-psicológicos para estimular el ecosistema de emprendimiento y generar cambios en las conductas emprendedoras permitió identificar que los emprendedores locales mejoraron su conducta para el descubrimiento de oportunidades por la interacción entre emprendedores locales y extranjeros (influencia social) propiciada por el programa, y especialmente lo hicieron aquellos con más baja autoeficacia emprendedora (Leatherbee y Eesley, 2014). *Startup Chile* se ha posicionado como la primera aceleradora de la región (Accelerators Report 2015). *Startup Brasil* también combina la participación de emprendedores locales y extranjeros en su aceleración de startups con énfasis en el acceso al mercado nacional e internacional mediante productos competitivos e innovadores. *Hubbog* se orienta hacia un ecosistema para la incubación y desarrollo de emprendimientos digitales en la región.

9. La creación de ecosistemas también se advierte en iniciativas como Socialab y Premio Kunan para la incubación de emprendimientos sociales.



# 5. CONCLUSIONES

**E**l emprendimiento juvenil en la región se caracteriza por ser un fenómeno de características heterogéneas. Como correlato de la observada segmentación de jóvenes trabajadores entre empleos asalariados informales y formales, esta heterogeneidad también está presente en los emprendimientos y adquiere visibilidad al observarlos por categorías ocupacionales según se trate de jóvenes que lo hacen como cuentapropistas o empleadores.

**El emprendimiento en los jóvenes es más bajo que para el promedio de los ocupados y se caracteriza por el autoempleo y los bajos ingresos.**

En un rango de dos a siete jóvenes de cada diez que son cuentapropistas, según el país de la región, los ingresos que obtienen estos jóvenes son inferiores a la línea de pobreza internacional de USD 4/día. Para varios países, la incidencia de trabajadores cuentapropistas con ingresos “pobres” supera a la correspondiente a jóvenes asalariados informales. El joven que emprende como empleador respecto del que emprende como autoempleado tiene entre uno y tres años más de educación, se concentra en la parte más alta de la distribución de ingreso per cápita familiar, y en términos de género los hombres se encuentran sobrerrepresentados.

**La región ha tenido un rol activo en ensayar respuestas para que los jóvenes participen activamente del emprendimiento y la innovación social.** Bajo el mismo término de emprendimiento se desarrollaron iniciativas para jóvenes que incursionaron en un negocio propio por oportunidad y otros por necesidad. Desde una perspectiva general, estas respuestas han mostrado falencias para abordar al segmento que emprende por necesidad y obtener resultados positivos. Por su parte, las iniciativas de promoción de la innovación social juvenil han tradicionalmente revelado una menor orientación la sostenibilidad financiera, aspecto que las incipientes aceleradoras de emprendimientos sociales otorgan una mayor atención.

Las iniciativas de promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil han sido lideradas por actores de distinta naturaleza. A diferencia de otras políticas para jóvenes donde el sector público es el principal protagonista, en el caso del emprendimiento –incluyendo el social– el sector privado y las ONGs han participado activamente. Más aún, las iniciativas se caracterizan por contar con alianzas estratégicas y acuerdos para diseño e implementación mixtos en cuanto a la naturaleza de sus actores, y con alto involucramiento de las empresas –más que de las agrupaciones que las representan.

**Dentro de este conjunto de iniciativas han tenido lugar un conjunto de innovaciones.** La inclusión del desarrollo de habilidades socioemocionales y la sensibilización sobre los beneficios de realizar determinadas acciones en los módulos de desarrollo de cultura emprendedora para jóvenes ha expandido el entendimiento de lo que constituye una formación pertinente –anteriormente centrada solo en el área técnica– y la posibilidad de establecer sinergias entre sus distintos componentes. La posibilidad de que los jóvenes aprendan a emprender desde una práctica concreta y guiada también es una innovación que ha tomado forma particularmente en la promoción de los emprendimientos con metas sociales. Complementariamente, la visión de que el proceso de emprender atraviesa distintas etapas en las cuales se demandan servicios diferenciados ha redundado en un mayor número de iniciativas “a medida” que adaptan sus diseños para lograr más efectividad según la etapa donde se encuentre el joven emprendedor. Por último, la valorización de los ecosistemas para emprender donde confluyen los recursos financieros y los servicios de apoyo ha sido la forma de innovar y lograr mayor costo-efectividad respecto de enfoques unidimensionales que rara vez podían ser eficientemente coordinados.

**La participación de los jóvenes en programas de emprendimiento es generalmente resul-**

**tado de la autoselección.** Los mecanismos de acceso a los programas de incubadoras y aceleradoras prevén convocatorias, postulaciones, procesos de selección y prototipos o emprendimientos en fase inicial para defender ante un comité evaluador y así acceder a las prestaciones que ofrece el programa. En el caso de los programas que se dirigen a jóvenes para fortalecer sus habilidades, conocimientos técnicos y estimular sus ideas para proyectos de negocios también es frecuente que el mecanismo de captación resida en inscripciones online y procesos de selección basados en sus presentaciones.

**La existencia de una alta proporción de jóvenes NiNi plantea desafíos para los programas que promueven el emprendimiento juvenil.** La población que se encuentra desvinculada de las dos principales formas de inclusión –la escuela y el trabajo– por definición también está excluida de iniciativas de emprendimiento e innovación social al no superar la barrera de acercamiento a los programas que está dada por la iniciativa propia. Aquí, las intervenciones que contemplan desarrollo de habilidades socioemocionales para estimular una cultura emprendedora –como la autovaloración, motivación, persistencia y autogestión– tienen pendiente cómo establecer puentes de acceso para estas poblaciones que se beneficiarían de desarrollar estas habilidades, y qué enlaces con los servicios sociales son necesarios para quienes experimentan situaciones de riesgo y vulnerabilidad puedan acercarse y participar en forma sostenida de estas intervenciones.

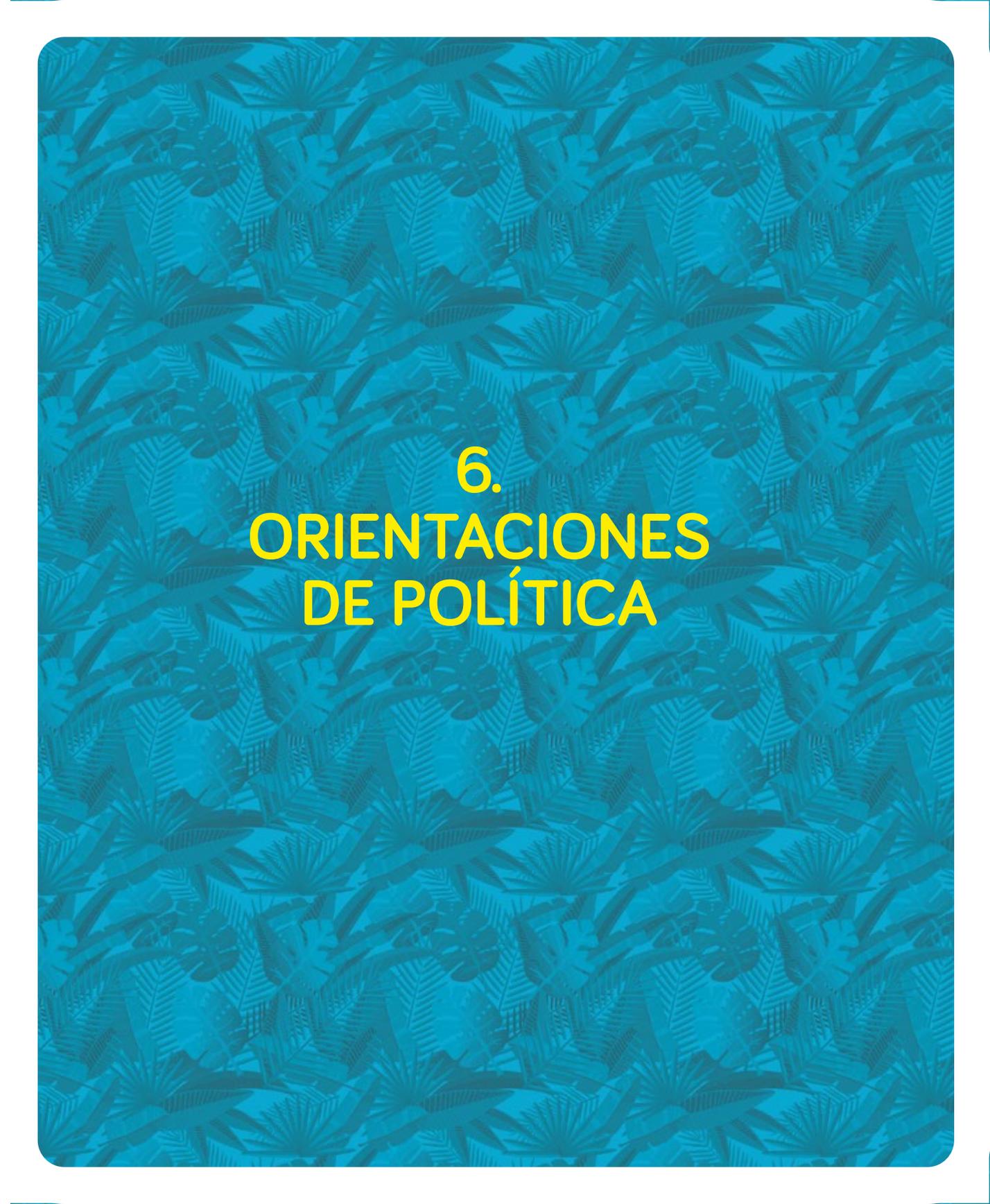
**La magnitud del desafío es mayor en términos de género.** Sumado a que las mujeres representan una mayor proporción de la población joven que es NiNi, las iniciativas analizadas –con algunas excepciones– en general no cuentan con dispositivos para ampliar el acceso de las mujeres o fomentar su participación. Para el grupo de mujeres jóvenes NiNi, puede ser particularmente importante conectar las iniciativas de promoción del emprendimiento con los servicios

sociales para atender necesidades como el cuidado de niños o adultos mayores que compiten en el uso del tiempo para realizar actividades educativas o laborales.

**Similarmente, las iniciativas enfrentan limitaciones para propiciar la actividad emprendedora en poblaciones juveniles con mayor vulnerabilidad.** En estos grupos se encuentran los jóvenes rurales, periurbanos, indígenas y en riesgo que se encuentran al margen no solo de las actividades productivas sino de la integración social. Tradicionalmente, estos grupos han sido destinatarios de iniciativas sociales y escasamente de iniciativas de emprendimientos productivos exitosas.

**El rol de los jóvenes en el espacio de gestación de las iniciativas de innovación social emerge como un caso aislado pero prometedor.** Si bien la mayoría de las intervenciones han considerado a los jóvenes como destinatarios también se cuenta con la experiencia de innovaciones sociales a partir de la propia iniciativa juvenil.

**Por último, las iniciativas también comparten la tarea pendiente de medir y sistematizar sus resultados.** Más allá de la carencia de evaluaciones de impacto rigurosas, la información sobre las iniciativas en cuanto a participantes, intervenciones, evolución y resultados es poco frecuente en cuanto a producción y sistematización. Esta falta toma más relevancia ante una población joven que en su interior reúne distintas características y en la cual los efectos pueden diferir de los inicialmente esperados. Conocer qué funciona para quiénes y especialmente más allá del corto plazo es lo que permite reducir la curva de aprendizaje de los formuladores de políticas. La información sistematizada y oportuna es la que permite replicar las iniciativas que funcionan en detrimento de aquellas que no han demostrado resultados.



## 6. ORIENTACIONES DE POLÍTICA

**L**a revisión de experiencias para promoción del emprendimiento y la innovación social juvenil permite inferir algunas líneas de acción que ameritan ser analizadas por los formuladores de estas políticas. Estas consideraciones se basan en los atributos de la oportunidad y pertinencia con los cuales las intervenciones deben contar para mejorar su eficacia.

Las políticas de emprendimiento –incluyendo el social– para jóvenes para ser eficaces necesitan:

### **Actuar en forma temprana**

- El desarrollo de una cultura emprendedora es una tarea de largo plazo que puede tener un alcance masivo y ser sostenida si están bajo la acción de políticas públicas. Para ello teniendo como gran aliada a la escuela para la incorporación de tópicos y metodologías de trabajo participativas ligadas al emprendimiento en las currículas escolares (autogestión, liderazgo, alfabetización financiera), se interviene en el primer eslabón del proceso de emprender.
- La información sobre los retornos ocupacionales y especialmente los asociados al emprendimiento no son accesibles para los jóvenes en el momento previo a transitar hacia el mercado de trabajo. Proporcionar en forma clara y accesible esta información a los jóvenes en el último año del nivel medio modifica positivamente su percepción y disposición hacia la alternativa de emprender.

### **Contemplar un desarrollo sincronizado de habilidades y recursos para emprender**

- Las habilidades que los jóvenes se encuentran desarrollando y afianzando se complementan con un ecosistema receptivo y controlado para la toma de riesgos que facilite “aprender haciendo”.
- El proceso de emprender demanda una continuidad de servicios que necesitan extenderse más allá del corto plazo y no se agotan en el financiamiento, servicios como la mentoría y el desarrollo de redes de contactos y alianzas para la inversión y con actores de la cadena productiva deben ser parte del ecosistema de apoyo al joven.

### **Involucrar al sector privado desde el principio y que éste asuma un rol crucial**

- Los gobiernos no pueden construir solos ecosistemas ni definir contenidos apropiados para sus programas de estímulo al emprendimiento, el involucramiento del sector privado es el que garantiza la motivación y la perspectiva de un desarrollo auto-sostenible para estos nuevos negocios.
- El sector privado a partir de su propia experiencia tiene aportes para hacer en el diseño de dispositivos pertinentes y en la ejecución de las políticas a través de la prestación de servicios de calidad.
- La participación del sector privado es crítica en los emprendimientos que adoptan la innovación social y son liderados por ONGs para asegurar la orientación hacia soluciones con impacto y los modelos de sostenibilidad.

### **Promover que las representaciones de empleadores posean un rol más amplio**

- La adopción del impulso al emprendedor como una misión además de la representación de las empresas ya establecidas.
- Existe un potencial de sensibilización desde estas organizaciones para inspirar, visibilizar historias de éxito, propiciar un efecto demostrativo y lograr la identificación con pares.
- Generación de espacios para compartir experiencias de ex emprendedores a los nuevos colaboran a reducir la curva de aprendizaje de los jóvenes y tornarse así relevantes no sólo para los empresarios establecidos.
- Su involucramiento en la conformación de alianzas entre emprendedores y empresas establecidas favorece la escalabilidad de los nuevos negocios.

### **Encontrar los límites que el emprendimiento representa para los jóvenes vulnerables**

- La priorización de las políticas de desarrollo de la empleabilidad es la acción de primera generación.
- El desarrollo de habilidades socioemocionales acerca a los jóvenes al punto de partida para su participación activa en el mundo del trabajo, y así para avanzar hacia un proceso de emprender.
- En el corto plazo, un conjunto de habilidades personales (establecimiento de metas, administración el riesgo, planificación, comunicación, habilidades interpersonales) que representarán la base para sus metas de mediano y largo plazo, son indicadores de éxito para estas políticas emprendedoras.

- La atención del entorno inmediato de estos jóvenes –como la familia– es crítica para que la participación se sostenga y obtenga sus beneficios esperados.
- La dimensión de género puede requerir el uso de dispositivos o servicios específicos
- Las experiencias de baja escala tienen ventajas comparativas respecto de las masivas por facilitar un tratamiento personalizado, crítico para la población en riesgo.

### **Medir para aprender y seleccionar esfuerzos**

- Las políticas de fomento al emprendimiento juvenil requieren enfatizar en el hábito de un sistema de monitoreo y seguimiento que retroalimente el conocimiento al formulador e implementador de la política y tomar decisiones en base a ello en su población meta y asimismo facilite la transmisión de experiencias hacia fuera, además de sentar las bases para posteriores evaluaciones rigurosas.
- Así como el éxito de un emprendimiento se basa en la consecución de resultados, la trazabilidad de los insumos, productos e impactos de las políticas de emprendimiento es condición necesaria para que funcionen.
- El desafío de las evaluaciones de las iniciativas de estímulo al emprendimiento juvenil en la región tienen pendiente realizar el salto cualitativo de pasar de la relatoría sobre experiencia hacia el conocimiento que permita replicar aquellas iniciativas sostenibles, efectivas y de alto impacto, tomando todos los actores involucrados responsabilidad en este proceso.

## REFERENCIAS

- Acemoglu, D. y D. Autor (2011)** "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings", Handbook of Labour Economics, Vol. 4b.
- Berniell, L. y de la Mata, D. (2016)** "Experimental Evidence on the Perceived Returns to Occupations and Occupational Choice", Serie de Documentos de Trabajo de CAF (pendiente de publicación), Corporación Andina de Fomento.
- Buckland, H. y D. Murillo (2014)** "La Innovación Social en América Latina. Socialab – Impulsando la creatividad para luchar contra la pobreza", ESADE / Fondo Multilateral de Inversiones – Grupo BID.
- Castañeda, C., J. González y N. Rojas (2010)** "Evaluación de impacto: Programa Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA", Working Paper No. 53, Fedesarrollo.
- CEPAL/FAO/IICA (2013)** "Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2014".
- Cho, Y. y M. Honorati (2013)** "Entrepreneurship Programs In Developing Countries. A Meta Regression Analysis", Policy Research Working Paper No. 6402, The World Bank
- Clemensson, M. Y J. Christensen (2010)** "How to build an enabling environment for youth entrepreneurship and sustainable enterprises", documento para el evento de intercambio de conocimientos sobre Estrategias Integradas para el Empleo Juvenil, 17-19 de febrero de 2010, Moscú.
- Corporación Andina de Fomento –CAF (2013)** "Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hasta la transformación productiva", Reporte de Economía y Desarrollo 2013.
- Cunningham, W., P. Acosta, N. Muller, M. Parra-Torradó, J. Barón y A. Oviedo (2016)** "Minds and Behaviors at Work", The World Bank, Washington DC.
- Cruces, G., A. Ham y M. Viollaz (2013)** "Scarring effects on youth unemployment and informality. Evidence from Brazil", documento en revisión para publicación, CEDLAS, La Plata.
- De Hoyos, R., H. Rogers y M. Székely (2016)** "NiNis en América Latina – 20 millones de jóvenes en busca de oportunidades", Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/ Banco Mundial, Washington DC.
- Deming, D. (2015)** "The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market", Working Paper No. 21473, National Bureau of Economic Research.
- Dirven, M. (2016)** "Juventud rural y empleo decente en América Latina", Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO, Santiago.
- Ellis, K. y C. Williams (2011)** "Maximising impact of youth entrepreneurship support in different contexts - Background report, framework and toolkit for consultation", Overseas Development Institute, Londres.
- Guerra, N., K. Modecki y W. Cunningham (2014)** "Developing Socio-Emotional Skills for the Labor Market. The Practice Model", Policy Research Working Paper 7123, The World Bank, Washington DC.
- Kelley, D., S. Singer y M. Herrington (2016)** "2015/16 Global Report", Global Entrepreneurship Monitor.
- Kluge, J. (2016)** "A review of the effectiveness of Active Labour Market Programmes with a focus on Latin America and the Caribbean", Research Department Working paper No. 9, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra.

**Lederman, D., J. Messina, S. Pienknagura y J. Rigolini (2014)** “El Emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación”, Banco Mundial, Washington DC.

**Listerri, J., H. Kantis, P. Angelelli y L. Tejerina (2006)** “Is Youth Entrepreneurship a Necessity or an Opportunity?”, Sustainable Development Department Technical Paper Series, Inter-American Development Bank, Washington DC.

**Oficina Internacional del Trabajo –OIT (2015a)** “Promoción de la Iniciativa Empresarial y el Empleo Independiente de los Jóvenes en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras”, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Lima.

**OIT (2015b)** “Juventud e Informalidad: formalizando la informalidad juvenil. Experiencias innovadoras en América Latina y el Caribe”, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Lima.

**OIT (2013a)** “Trabajo Decente y Juventud en América Latina. Políticas para la acción”, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, Lima.

**OIT (2012)** Resolución y conclusiones de la 101.ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, La crisis del empleo juvenil. Un llamado a la acción, Ginebra,

**PNUD (2009)** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “De la exclusión social a la ciudadanía juvenil”, Informe Nacional de Desarrollo Humano 2008/09, Honduras.

**PNUD (2014)** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “El Futuro es Ahora: Primera infancia, juventud y formación de capacidades para la vida”, Informe Nacional de Desarrollo Humano 2014, Panama.

**PNUD (2014)** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “Estrategia del PNUD para la Juventud 2014-2017: Juventud empoderada, futuro sostenible”, Nueva York.

**PNUD (2012)** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “Guatemala: ¿Un país de oportunidades para la juventud? Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011/12, Guatemala.

**PNUD (2016)** Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo “Progreso multidimensional: bienestar más allá del ingreso”, Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe, Nueva York.

**Rodríguez Herrera, A. y H. Alvarado Ugarte (2008)** “Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Santiago de Chile.

**Roure, J., A. de San José y J. Segurado (2016)** “Aceleradoras para emprendimiento social – modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe”, FOMIN / IESE.

**Veza, E. (2014)** “Escaneo de Políticas y Meta-Análisis: Juventud y Políticas de Empleo en América Latina”, Documento de Trabajo Nro. 156, Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales, Universidad Nacional de La Plata, La Plata.

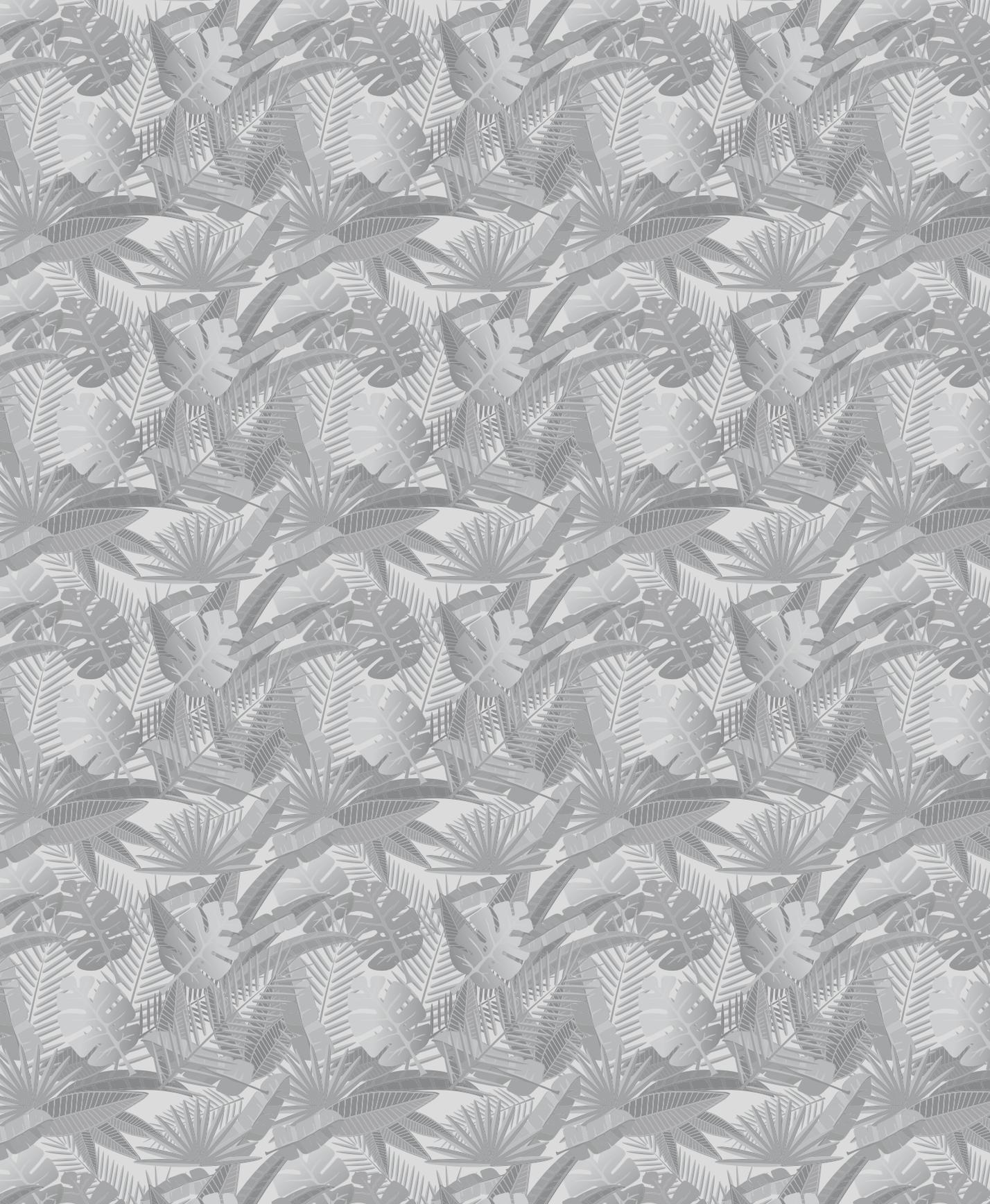
**Viollaz, M. (2014)** “Transición de la escuela al trabajo – Tres décadas de evidencia para América Latina”, Revista CEPAL 112, Santiago de Chile.

## ANEXO

#	Nombre de la iniciativa	País	Naturaleza	Sitio web
1	<b>Acelerador de Empresas de Panamá (AEP)</b>	Panamá	Privada	<a href="http://ciudadelsaber.org/es/fundacion/centro-innovacion">http://ciudadelsaber.org/es/fundacion/centro-innovacion</a>
2	<b>Apps.co</b>	Colombia	Pública	<a href="https://apps.co/">https://apps.co/</a>
3	<b>Aprendo Emprendo</b>	Chile	Privada	<a href="http://www.puntajenacional.cl/aprendoemprendo">http://www.puntajenacional.cl/aprendoemprendo</a>
4	<b>ASEA</b>	Argentina	ONG	<a href="http://www.asea.com.ar/">http://www.asea.com.ar/</a>
5	<b>Asociación de Emprendedores de Perú</b>	Perú	Privada	<a href="http://asep.pe/">http://asep.pe/</a>
6	<b>Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE)</b>	"Uruguay Paraguay"	ONG	<a href="http://www.aje.org.uy/sitio/">http://www.aje.org.uy/sitio/</a>
7	<b>Bolivia Emprende</b>	Bolivia	Pública	<a href="http://boliviaemprende.com/area/tecnologia/page/11">http://boliviaemprende.com/area/tecnologia/page/11</a>
8	<b>Buenos Aires Emprende</b>	Argentina	Pública	<a href="http://academia.buenosaires.gob.ar/">http://academia.buenosaires.gob.ar/</a>
9	<b>C-Emprendedor</b>	Uruguay	Pública	<a href="http://www.c-emprendedor.gub.uy/index.php">http://www.c-emprendedor.gub.uy/index.php</a>
10	<b>Campus Mobile</b>	Brasil	Privada	<a href="https://www.institutoclaro.org.br/projetos/">https://www.institutoclaro.org.br/projetos/</a>
11	<b>Capacitate para el Empleo</b>	Guatemala	Privada	<a href="https://capacitateparaempleo.org">https://capacitateparaempleo.org</a>
12	<b>Centro de Innovación y Emprendimientos (CIE)</b>	Uruguay	Privada	<a href="http://cie.ort.edu.uy/">http://cie.ort.edu.uy/</a>
13	<b>Centro Tecnológico de Organizaciones Juveniles</b>	Ecuador	Pública	<a href="http://cetoj-cetoj.blogspot.com.ar/">http://cetoj-cetoj.blogspot.com.ar/</a>
14	<b>Club de Emprendedores</b>	Paraguay	Privada	<a href="http://www.emprendedor.org.py/">http://www.emprendedor.org.py/</a>
15	<b>Code Academy</b>	"Perú México Chile"	ONG	<a href="http://laboratoria.la/">http://laboratoria.la/</a>
16	<b>Colectivo Integral de Desarrollo - programa para jóvenes en la pobreza</b>	Perú	ONG	<a href="http://www.cid.org.pe/">http://www.cid.org.pe/</a>
17	<b>Competencias NAVES</b>	Argentina	Privada	<a href="http://www.iae.edu.ar/es/Programas/Naves/Paginas/default.aspx">http://www.iae.edu.ar/es/Programas/Naves/Paginas/default.aspx</a>
18	<b>Connect Bogotá Región</b>	Colombia	ONG	<a href="http://connectbogota.org/index.php/es/">http://connectbogota.org/index.php/es/</a>
19	<b>CrealFunding</b>	México	Privada	<a href="https://www.crealfunding.com/">https://www.crealfunding.com/</a>
20	<b>Crédito Joven</b>	México	Pública	" <a href="http://www.creditojoven.gob.mx/portalcj/content/index.html">http://www.creditojoven.gob.mx/portalcj/content/index.html</a> <a href="https://tuprimercredito.inadem.gob.mx/">https://tuprimercredito.inadem.gob.mx/</a> "
21	<b>DESEM Jóvenes Emprendedores</b>	Uruguay	ONG	<a href="http://www.desem.org.uy/src/index.php">http://www.desem.org.uy/src/index.php</a>
22	<b>El Hueco Caribe</b>	República Dominicana y Haití	ONG	<a href="http://www.elhueocaribe.org/esp/">http://www.elhueocaribe.org/esp/</a>
23	<b>"Emprende Incubadora de Empresas de Negocios Tecnológicos"</b>	República Dominicana	ONG	<a href="http://www.emprende.org.do/web/index.php">http://www.emprende.org.do/web/index.php</a>
24	<b>Emprende UP</b>	Perú	Privada	<a href="http://emprendeup.pe/programas-emprende-up/">http://emprendeup.pe/programas-emprende-up/</a>
25	<b>Emprende Uruguay</b>	Uruguay	Pública	<a href="http://www.inefop.org.uy/uc_51_1.html">http://www.inefop.org.uy/uc_51_1.html</a>
26	<b>Emprende x Chile</b>	Chile	ONG	<a href="http://www.emprendexchile.cl/">http://www.emprendexchile.cl/</a>
27	<b>Emprendedor Peruano</b>	Perú	Pública	<a href="http://leydelretorno.ree.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=14&amp;Itemid=134">http://leydelretorno.ree.gob.pe/index.php?option=com_content&amp;view=article&amp;id=14&amp;Itemid=134</a>
28	<b>Emprendedores</b>	Argentina	ONG	<a href="http://www.proem.org.ar/index.php">http://www.proem.org.ar/index.php</a>

29	<b>Emprendedores Dominicanos</b>	República Dominicana	Privada	<a href="http://emprendedores.do/">http://emprendedores.do/</a>
30	<b>EMPREDEDORPERUANO.PE</b>	Perú	Pública	<a href="http://www.emprendedorperuano.pe/index.html">http://www.emprendedorperuano.pe/index.html</a>
31	<b>EmprendeFCH</b>	Chile	ONG	<a href="http://www.fch.cl/emprende/">http://www.fch.cl/emprende/</a>
32	<b>EmprendES</b>	El Salvador	Privada	<a href="http://www.camarasal.com/programas-permanentes/programas-emprendes">http://www.camarasal.com/programas-permanentes/programas-emprendes</a>
33	<b>Empresarios Juveniles</b>	El Salvador	Privada	<a href="http://www.empresariosjuveniles.org/index.php">http://www.empresariosjuveniles.org/index.php</a>
34	<b>"Empresarios Juveniles (Junior Achievement Worldwide)"</b>	"Guatemala Nicaragua"	Privada	<a href="http://jaguatemala.org/">http://jaguatemala.org/</a>
35	<b>Fomento al Emprendimiento Juvenil en El Alto</b>	Bolivia	Pública	<a href="http://www.mintrabajo.gob.bo">http://www.mintrabajo.gob.bo</a>
36	<b>Fondo Emprender</b>	Colombia	Pública	<a href="http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx">http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx</a>
37	<b>Fundación Da Vinci</b>	Uruguay	Privada	<a href="http://davinci.uy/">http://davinci.uy/</a>
38	<b>Fundación Iniciador</b>	"España Uruguay Colombia Bolivia Argentina"	Privada	<a href="http://www.iniciador.com/es">http://www.iniciador.com/es</a>
39	<b>HubBog</b>	Colombia	Privada	<a href="http://hubbog.com/">http://hubbog.com/</a> <a href="http://hubbog.com/hubbog-un-modelo-de-innovacion-empresarial/">http://hubbog.com/hubbog-un-modelo-de-innovacion-empresarial/</a>
40	<b>Incubadora Idear</b>	Uruguay	Privada	<a href="http://www.idear.com.uy/">http://www.idear.com.uy/</a>
41	<b>Ingenio</b>	Uruguay	Pública	<a href="http://www.ingenio.org.uy/">http://www.ingenio.org.uy/</a>
42	<b>INNpula</b>	Colombia	Pública	<a href="http://www.innpulsa.com.co/es">http://www.innpulsa.com.co/es</a>
43	<b>ISxJ</b>	Colombia	Pública	<a href="http://www.colombiajoven.gov.co/quehacemos/Paginas/isxj.aspx">http://www.colombiajoven.gov.co/quehacemos/Paginas/isxj.aspx</a>
44	<b>Jóvenes Actuando en Espacios Positivos</b>	El Salvador	ONG	
45	<b>Jóvenes contra la Violencia</b>	Guatemala	ONG	<a href="http://jovenescontralaviolencia.org/index.html">http://jovenescontralaviolencia.org/index.html</a>
46	<b>"Jóvenes Emprendedores y Programa de Acompañamiento a Emprendedores"</b>	Costa Rica	Pública	<a href="http://www.ulacit.ac.cr/cide/emprendedores.php">http://www.ulacit.ac.cr/cide/emprendedores.php</a>
47	<b>Juventud Emprende</b>	El Salvador	Pública	<a href="https://www.conamype.gob.sv/?page_id=2053">https://www.conamype.gob.sv/?page_id=2053</a>
48	<b>Lima Lama Creando Paz a través del Deporte</b>	El Salvador	ONG	
49	<b>Mi Empresa Propia (MEP)</b>	Perú	Privada	<a href="http://www.mep.pe/">http://www.mep.pe/</a>
50	<b>Participación de la Niñez y Juventud Integral en la Prevención de la Violencia</b>	El Salvador	ONG	
51	<b>Premio Inspira</b>	Ecuador	Privada	<a href="http://www.premioinspira.org/">http://www.premioinspira.org/</a>
52	<b>Premio Kunan</b>	Perú	ONG	<a href="http://kunan.com.pe/">http://kunan.com.pe/</a>
53	<b>Programa de Desarrollo Empresario Banhcafé</b>	Honduras	ONG	<a href="http://funbanhcafe.hn/web/">http://funbanhcafe.hn/web/</a>
54	<b>Programa de Emprendedores</b>	Costa Rica	Pública	<a href="http://www.ovtt.org/programa-emprendedores-del-instituto-tecnologico-costarica">http://www.ovtt.org/programa-emprendedores-del-instituto-tecnologico-costarica</a>
55	<b>Programa de Emprendimiento Juvenil</b>	América Latina	Consorcio	<a href="http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/832.aspx">http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/832.aspx</a>
56	<b>Programa de Formación Galpão Aplauso</b>	Brasil	ONG	<a href="http://aplauso.art.br/">http://aplauso.art.br/</a>

57	<b>Programa Red de apoyo a futuros empresarios</b>	Uruguay	Público	<a href="http://www.rafe.org.uy/">http://www.rafe.org.uy/</a>
58	<b>Programas de Girls in Tech</b>	Presente en 40 países en los cinco continentes. En sudamérica: Argentina Brasil Chile Colombia Costa Rica República Dominicana Ecuador Uruguay	ONG	<a href="http://girlsintech.org/">http://girlsintech.org/</a>
59	<b>Red Bolivia Emprendedora</b>	Bolivia	Pública	<a href="https://www.facebook.com/Red-Bolivia-Emprendedora-142368048599/">https://www.facebook.com/Red-Bolivia-Emprendedora-142368048599/</a>
60	<b>Red Tecnoparque</b>	Colombia	Pública	<a href="http://tecnoparque.sena.edu.co/">http://tecnoparque.sena.edu.co/</a>
61	<b>SENA Emprende Rural (SER)</b>	Colombia	Pública	<a href="http://www.sena.edu.co">http://www.sena.edu.co</a>
62	<b>Sensibilización sobre retornos ocupaciones</b>	Argentina	Pública	<a href="http://jacordoba.org.ar/">http://jacordoba.org.ar/</a>
63	<b>Socialab</b>	Argentina Chile Colombia Uruguay Próximamente en Honduras y Costa Rica"	ONG	<a href="http://comunidad.socialab.com/">http://comunidad.socialab.com/</a>
64	<b>Start Up Perú</b>	Perú	Pública	<a href="http://www.start-up.pe/index.html">http://www.start-up.pe/index.html</a>
65	<b>Start-Up Brasil</b>	Brasil	Pública	<a href="http://startupbrasil.org.br/">http://startupbrasil.org.br/</a>
66	<b>Start-Up Chile</b>	Chile	Pública	<a href="http://startupchile.org/">http://startupchile.org/</a>
67	<b>UNA Emprendedores</b>	Costa Rica	Pública	<a href="http://www.unaemprendedores.una.ac.cr/index.php">http://www.unaemprendedores.una.ac.cr/index.php</a>
68	<b>Valores en Acción</b>	El Salvador	ONG	
69	<b>Wayra</b>	Argentina Brasil Chile Colombia México Perú Venezuela y otros cinco países fuera de la región	Privada	<a href="http://wayra.co/es">http://wayra.co/es</a>
70	<b>Yo Emprendedor</b>	"Costa Rica y Centro América"	ONG	<a href="http://yoemprendedor.net/">http://yoemprendedor.net/</a>





**oij**

Organismo  
Internacional  
de Juventud  
para Iberoamérica



Secretaría General  
Iberoamericana

Secretaria-Geral  
Ibero-Americana



Organización  
Internacional  
del Trabajo



Al servicio  
de las personas  
y las naciones