

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**MODELO COLETIVO: DESARROLLO COMUNITARIO IMPULSADO
POR LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA**

(BR-M1117)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Mariana Wettstein, MIF/AMC; Luciana Brito, MIF/CBR; Estrella Peinado-Vara, MIF/AMC; María Eugenia Munaretto, MIF/AMC; María Elena Nawar, MIF/DEU; Lauren Murphy, MIF/DEU; Maryline Penedo, MIF/CCR; Sonia Puente, MIF/KSC; Miguel Aldaz, ORP/ORP; y Anne Marie Lauschus, LEG.

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	7
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	19
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	20
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	21
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	22
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	23
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	23
IX.	PROPIEDAD INTELECTUAL.....	23

BRASIL
MODELO COLETIVO: DESARROLLO COMUNITARIO IMPULSADO
POR LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA
(BR-M1117)

RESUMEN DEL PROYECTO

Las políticas de reducción de la pobreza implementadas en Brasil a lo largo de los últimos años permitieron que 31 millones de ciudadanos accedieran a la creciente clase media (el 52% de la población). Sin embargo, Brasil sigue siendo uno de los 10 países con mayor desigualdad del mundo. Durante años, las comunidades pobres se han visto afectadas por la violencia y la delincuencia, que impiden a sus habitantes la movilidad y el acceso a servicios de calidad, tales como la educación. En los últimos años se establecieron unidades de policía pacificadora y desde 2008 se han pacificado 87 favelas en Rio (300.000 beneficiarios), pero el acceso a oportunidades económicas que permitirían mejorar las condiciones de subsistencia sigue representando un desafío. Además, la baja autoestima y las limitadas capacidades de liderazgo de los habitantes de las comunidades pobres y de bajos ingresos (en especial las mujeres y los jóvenes) les impiden considerar oportunidades económicas dignas y acceder a ellas.

Las grandes empresas tienen dificultades para aprovechar las oportunidades y los beneficios que podrían derivarse de la integración de las comunidades urbanas de bajos ingresos en sus cadenas de valor. En 2009, The Coca-Cola Company (TCCC) puso en marcha su iniciativa Coletivo en Brasil, con la que se busca usar la cadena de valor de TCCC (capacidades, conocimientos especializados, acceso) para impulsar oportunidades económicas para las poblaciones desfavorecidas (orientándose sobre todo, pero no únicamente, a las mujeres y los jóvenes) por medio de ONG comunitarias. La iniciativa Coletivo crea valor social y económico al incrementar el acceso a oportunidades de empleo y de negocios. Hay tres tipos diferentes de Coletivo: Primer Empleo, Empresariado y Reciclaje. Para lograr la ampliación de la escala y la sostenibilidad del modelo Coletivo, es necesario perfeccionarlo, fortalecer las capacidades de las ONG ejecutoras y comprometer a más socios privados.

A nivel del impacto, el programa propuesto mejorará las condiciones económicas de los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos. En cuanto a los resultados, el programa mejorará el acceso a oportunidades de empleo y de negocios para los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos. El FOMIN contribuirá a desarrollar, perfeccionar, medir los resultados y ampliar la escala de la iniciativa Coletivo como un modelo sostenible.

El programa desarrollará las aptitudes prácticas para el empleo de 28.000 jóvenes (de los cuales al menos el 50% serán mujeres), ayudará a 1.680 mujeres empresarias a poner en marcha o desarrollar sus negocios e integrará a 5.000 recicladores individuales de cooperativas en la cadena de valor de TCCC y los mercados de reciclaje.

La adicionalidad del FOMIN surge de sus vastos conocimientos especializados en el perfeccionamiento y la mejora de iniciativas como Coletivo, por lo que puede beneficiar a un mayor número de comunidades pobres y de bajos ingresos en los ámbitos de formación de aptitudes, inserción laboral, empleo y empresariado de jóvenes, integración de las pequeñas empresas en la cadena de valor, desarrollo empresarial de las mujeres y reciclaje. La conexión del FOMIN con el sector público, su sólida experiencia en el trabajo con las ONG y su credibilidad también serán factores clave para el éxito de la iniciativa.

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Síntesis del presupuesto
Anexo III	Plantilla de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de resolución

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

Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Lista preliminar de hitos del proyecto
Anexo VI	Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor (DNA)
Anexo VII	Informes de avance del proyecto (PSR), cumplimiento de los hitos, mecanismos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad
Anexo VIII	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo IX	Calendario de las actividades del proyecto
Anexo X	Reglamento operativo
Anexo XI	Términos de referencia del Coordinador del proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

NEO	Programa de Nuevas Oportunidades de Empleos para la Juventud
ONG	Organización no gubernamental
PET	Tereftalato de polietileno
PYME	Pequeñas y medianas empresas
TCCC	The Coca-Cola Company

BRASIL
MODELO COLETIVO: DESARROLLO COMUNITARIO IMPULSADO
POR LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA
(BR-M1117)

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

País y ubicación geográfica:	Brasil; comunidades urbanas en São Paulo, Rio de Janeiro y otras ciudades (en principio, las 12 ciudades de la Copa Mundial 2014). El programa dará apoyo a la transferencia y adaptación del modelo en otros tres países de América Latina y el Caribe.
Organismo ejecutor:	Instituto Coca-Cola Brasil
Área de acceso:	Unidad de Acceso a Mercados y Capacidades (AMC)
Agenda:	Jóvenes, Integración de las pequeñas empresas en la cadena de valor, Empoderamiento de la mujer (WEempower)
Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:	ORP
Beneficiarios directos:	28.000 jóvenes (de los cuales al menos el 50% serán mujeres) 1.680 mujeres empresarias 5.000 recicladores
Beneficiarios indirectos:	27.000 (familiares)

Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$ 3.000.000	19%
	Inversión:	NA	
	Préstamo:	NA	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$ 3.000.000	
	Contrapartida:	US\$13.000.000	81%
	Cofinanciamiento (si está disponible):	NA	
	Presupuesto total del proyecto:	US\$16.000.000	100%

Período de ejecución y de desembolso: Período de ejecución: 42 meses. Período de desembolso: 48 meses.

Condiciones contractuales especiales: Las condiciones previas al primer desembolso serán (i) la contratación de un profesional para apoyar la gestión del programa, aprobado por el Banco; (ii) el Manual Operativo del programa y el Plan Operativo Anual para el primer año, aprobados por el Banco; y (iii) una carta firmada por TCCC por medio de la cual se garantice su participación en el proyecto y su compromiso financiero.

Revisión de impacto ambiental y social: Esta operación fue evaluada y clasificada conforme a lo requerido por la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y los riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es la "C".

Unidad responsable de los desembolsos: MIF/CBR

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Las políticas de reducción de la pobreza implementadas en Brasil a lo largo de los últimos años permitieron que 31 millones de ciudadanos accedieran a la creciente clase media (el 52% de la población), con lo que se aumentó ampliamente la distribución del crecimiento económico¹.
- 1.2 Pese a este progreso, Brasil sigue siendo uno de los diez países con mayor desigualdad del mundo²: el 21% de los brasileños viven por debajo de la línea nacional de pobreza³ y 16 millones lo hacen en condiciones de extrema pobreza⁴. Más del 22% de los pobres viven en zonas urbanas pero carecen de acceso a servicios de calidad y oportunidades de empleo⁵. Las mujeres y los jóvenes se ven particularmente afectados por esta situación; aunque la tasa nacional de desempleo se sitúa en el 6%, es más elevada para ambos grupos (11% para las mujeres, 17% para los jóvenes), y se triplica cuando se considera a las mujeres jóvenes solamente (22%)⁶. Además, el 20% de los jóvenes brasileños ni estudian ni trabajan (el 25% si se considera a las mujeres solamente). Estas desigualdades en el acceso a empleos dignos persiste a pesar de que las mujeres han alcanzado niveles educativos más elevados que los hombres⁷.
- 1.3 Entre las causas principales de la falta de oportunidades de la población se incluyen las siguientes: (i) Las comunidades pobres se han visto afectadas por la violencia y la delincuencia, que han impedido a sus habitantes la movilidad y el acceso a servicios, tales como la educación⁸. En los últimos años, se establecieron unidades de policía pacificadora y desde 2008 se han pacificado 87 favelas en Rio (300.000 beneficiarios)⁹, pero el acceso a oportunidades económicas que permitirían mejorar las condiciones de subsistencia sigue representando un desafío. (ii) Una educación de mala calidad (formal/informal), desconectada de las necesidades del mercado, y sistemas de intermediación laboral ineficientes impiden que los jóvenes adquieran las aptitudes y el impulso necesarios para ingresar al mercado laboral y responder a las demandas empresariales. Una encuesta mundial de 2012¹⁰ reveló que al 71% de los empleadores en Brasil les

¹ Gobierno de Brasil. La clase media se define técnicamente como los ciudadanos cuyo ingreso familiar combinado se sitúa entre R\$1.000 y R\$4.000.

² Estrategia de Alianza del BIRF y la IFC con la República Federativa de Brasil para el período correspondiente a los ejercicios fiscales 2012-2015, y 2011.

³ US\$3,50 por día.

⁴ Indicadores del Desarrollo Mundial, Banco Mundial, 2012.

⁵ ONU HABITAT, Estado de las ciudades de ALC, 2012.

⁶ Perfil de país sobre trabajo digno, OIT, 2007.

⁷ Ídem.

⁸ Estrategia del BID con Brasil 2012-2014, BID, 2012.

⁹ ONU HABITAT, Estado de las ciudades de ALC, 2012.

¹⁰ *Manpower Group Seventh Annual Talent Shortage Survey*, mayo de 2012.

cuesta encontrar empleados calificados. (iii) Los habitantes de las comunidades pobres con frecuencia recurren a la recolección de residuos para incrementar su ingreso mensual, pero las organizaciones/cooperativas de recicladores enfrentan problemas sociales, empresariales, organizacionales y asociados al volumen (bajo nivel de conocimientos y aptitudes empresariales, infraestructura/ equipamiento inadecuado, informalidad) que les impiden acceder de manera eficiente a las cadenas de valor de materiales reciclables. (iv) Las limitadas capacidades estratégicas y gerenciales de las ONG obstaculizan la provisión de servicios de calidad de un modo sostenible y eficiente en función de los costos. (v) Las grandes empresas tienen dificultades para aprovechar las oportunidades y los beneficios que podrían derivarse de la integración de las comunidades urbanas de bajos ingresos en sus cadenas de valor (existe un vacío de conocimiento en cuanto a la forma de realizar esto). (vi) La baja autoestima y las limitadas capacidades de liderazgo de los habitantes de las comunidades pobres y de bajos ingresos (en especial las mujeres y los jóvenes) les impiden considerar oportunidades económicas dignas.

- 1.4 En 2009, TCCC puso en marcha la iniciativa Coletivo en Brasil, la cual usa la cadena de valor de TCCC para impulsar oportunidades económicas para las poblaciones desfavorecidas por medio de ONG comunitarias.
- 1.5 Hay diferentes tipos de Coletivo, a saber: (i) Primer Empleo: enseña habilidades prácticas para la vida y para el empleo a los jóvenes para que consigan su primer empleo e incrementar así su autoestima. (ii) Empresariado: transfiere conocimientos y prácticas óptimas a mujeres propietarias de nuevos y actuales micro y pequeños comercios minoristas de TCCC, para empoderarlas y mejorar su desempeño empresarial. (iii) Reciclaje: refuerza las aptitudes de gestión y producción de las cooperativas y presta servicios de apoyo social para mejorar la calidad de vida de sus miembros. Hasta el momento se han creado 150 Coletivos de Primer Empleo y 300 de Reciclaje, que han beneficiado a 50.000 personas, entre las cuales el 30% de los jóvenes participantes obtuvieron su primer empleo¹¹, lo que generó un aumento del 50% en el ingreso familiar mensual (el 60% de los empleos corresponden a mujeres)¹².
- 1.6 En Brasil, el Coletivo Empresariado está vinculado a la iniciativa “5 por 20” de TCCC, a través de la cual TCCC procura facilitar el empoderamiento económico de cinco millones de mujeres empresarias a través de la cadena de valor de la empresa a nivel mundial para el año 2020. La iniciativa, iniciada en cuatro países en 2010 (Brasil, India, Filipinas y Sudáfrica), trabaja con ONG, gobiernos y empresas para proporcionar formación en aptitudes empresariales, acceso a

¹¹ Todos los participantes del programa Coletivo Primer Empleo estaban inscritos o ya habían finalizado la escuela secundaria (requisito del programa) y los que aún estaban estudiando no necesariamente estaban interesados en encontrar un empleo. Podían estar interesados en adquirir nuevas aptitudes o simplemente en ocupar sus tardes libres. Los empleos se concentraron principalmente en los sectores de comercio minorista, alimentación o servicios, tales como los centros de llamadas.

¹² IPSOS. Evaluación externa de Coletivo.

- servicios financieros y conexiones a redes de pares y mentores, que ayudan a las mujeres a desarrollar sus negocios vinculados con la cadena de valor de la empresa. Para fines de 2012, la iniciativa había alcanzado a 300.000 mujeres. Una beneficiaria de la iniciativa “5 por 20” ha sido definida como una mujer que participa en una actividad habilitante como proveedora, distribuidora, recicladora, artesana, productora o comerciante minorista. Además, a través de esta iniciativa, y en asociación con ONU Mujeres, TCCC está trabajando para acrecentar el compromiso de las empresas públicas y privadas para adoptar políticas afirmativas de adquisiciones y otras políticas que ayuden a impulsar el empoderamiento económico de las mujeres.
- 1.7 La iniciativa Coletivo tiene un fuerte potencial de repetición y ampliación de escala pero, para lograrlo de forma sostenible, es necesario perfeccionar el modelo y mejorar o seguir desarrollando las metodologías de los diversos Coletivos.
 - 1.8 Las restricciones actuales para lograr la ampliación de escala incluyen las siguientes: (i) las ONG ejecutoras tienen limitadas capacidades de gestión y para establecer una red local que apoye la iniciativa y permita mejorar los resultados, lo que obliga a TCCC a microgestionar; (ii) las cooperativas de reciclaje necesitan una mayor coordinación entre las partes interesadas en el mercado o la cadena de valor para incrementar el volumen de materiales, así como una mejor gestión del negocio de las cooperativas; y (iii) son necesarios más socios privados: aunque las grandes empresas están interesadas en aprovechar las oportunidades económicas que se presentan en las comunidades de bajos ingresos, normalmente no lo ven como un enfoque de cadena de valor. Por otra parte, a nivel operativo, la mayoría de ellas no cuentan con las herramientas y los procesos adecuados para implementar estas oportunidades de negocios.
 - 1.9 Con respecto a los Coletivos individuales, (i) Primer Empleo: aun cuando es el Coletivo más desarrollado, sus resultados podrían mejorar; para ello, se debería reforzar el componente de habilidades prácticas para la vida, estructurar mejor el seguimiento con las empresas contratantes e incorporar más actividades en línea; (ii) Empresariado aún está en desarrollo, y su forma y contenido se basan en gran medida en otras iniciativas de TCCC que apoyan a las mujeres empresarias en la región, como parte de la iniciativa “5 por 20” antes mencionada; y (iii) Reciclaje está en proceso de revisión. A partir de la reciente aprobación de la política nacional de gestión de residuos, que implica un cambio de contexto, se presentan nuevas oportunidades. La recolección selectiva será obligatoria en 2014 y las cooperativas tendrán prioridad en cuanto al manejo de los materiales. La legislación está basada en la responsabilidad compartida de la industria que genera los residuos. Además, las asociaciones/cooperativas de recicladores que recogen y venden materiales reciclables representan una oportunidad para mejorar el ingreso de sus miembros y la gestión de residuos en las comunidades. Por otra parte, el programa Botella a Botella de TCCC exige un porcentaje mínimo de resina reciclable en sus botellas, pero el PET reciclable disponible para la

industria nacional no es suficiente, dado que la mayoría de los materiales reciclables generados en Brasil se exportan a los mercados asiáticos.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.10 Todas las partes interesadas en el modelo Coletivo se beneficiarán del programa: los jóvenes, las mujeres y las cooperativas de recicladores ubicados en las comunidades destinatarias incrementarán su acceso a oportunidades económicas y mejorarán su calidad de vida; las ONG comunitarias, organizaciones y cooperativas de recicladores mejorarán sus capacidades de gestión; los pequeños comercios minoristas recibirán apoyo empresarial personalizado de los participantes de Primer Empleo; TCCC y los socios privados de Coletivo reforzarán sus canales de distribución minorista y su marca, en virtud de la ampliación de la venta de productos a nivel local; tendrán acceso a una juventud mejor preparada para cumplir la *Lei da Aprendizagem*¹³, y desarrollarán prácticas de reciclaje que cumplan las políticas ambientales y las metas empresariales; el sector público (a nivel municipal, de los estados y nacional) encontrará soluciones para la gestión de residuos y los costos económicos y sociales derivados del hecho de no atender a poblaciones desfavorecidas o a desempleados; y, por último, los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades en las que estén establecidos los Coletivos se beneficiarán de una sociedad más segura e incluyente.
- 1.11 Los beneficiarios principales son los habitantes de las comunidades urbanas pobres y de bajos ingresos en Brasil: (i) los jóvenes (edades comprendidas entre los 15 y los 29 años) que no tienen empleo, que no estudian o que no trabajan ni estudian (el 50% son mujeres); (ii) mujeres empresarias, incluidas las empresarias actuales (micro y pequeñas empresas que ya forman parte de la cadena de valor de TCCC) y nuevas empresarias (mujeres interesadas en crear negocios e integrarlos en la cadena de valor de la empresa, ya sea como comerciantes minoristas, distribuidoras o recicladoras); (iii) las cooperativas de recicladores y sus miembros, la mayoría con ingresos inferiores a US\$200 por mes, que viven y trabajan en condiciones altamente vulnerables; y (iv) las ONG comunitarias.
- 1.12 Las familias de los beneficiarios y otros miembros de la comunidad en la que esté establecido un Coletivo se beneficiarán indirectamente de los resultados del programa. Las familias de los beneficiarios percibirán mejoras en las habilidades prácticas para la vida y la autoestima de uno de sus miembros, y un aumento de sus ingresos, como consecuencia de la actividad económica desarrollada (un joven que encuentra un empleo, una mujer empresaria que pone en marcha una

¹³ De acuerdo con la legislación brasileña, los jóvenes en edades comprendidas entre los 14 y los 24 años que están inscritos o han finalizado la escuela secundaria pueden ser contratados para un empleo especial, que garantiza los mismos derechos que los de los demás trabajadores y la capacitación profesional, ofrecida por una institución contratada con el acuerdo de la empresa. Todos los jóvenes que participan en el Programa Aprendiz de Femsa (empresa embotelladora de Coca-Cola en Brasil) provienen de los Coletivos. Según la empresa, estos jóvenes están mejor preparados para una pasantía o una relación laboral a largo plazo.

empresa o mejora los resultados de la empresa que ya posee, un reciclador que percibe un mejor ingreso). Los beneficiarios indirectos también incluirán a los habitantes de las comunidades en las que estén funcionando los Coletivos, dado que tendrán una comunidad más limpia, como efecto directo del Coletivo Reciclaje, más y mejores comercios en su barrio, como resultado del Coletivo Empresariado, y también mejores vecinos (con mejores habilidades prácticas para la vida gracias a la capacitación recibida en los Coletivos).

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

- 1.13 **Reducción de la pobreza.** El programa respaldará en forma directa la estrategia del FOMIN de reducción de la pobreza al ayudar a poblaciones pobres y de bajos ingresos (principalmente mujeres y jóvenes) en la formación de aptitudes para acceder a mejores oportunidades económicas. Por medio del modelo, se identificarán nuevas oportunidades de empleo, trabajo autónomo y negocios y se reforzarán los vínculos con la cadena de valor de TCCC y de sus socios.
- 1.14 **Empoderamiento económico de la mujer.** El programa contribuirá a impulsar la iniciativa WEempower del FOMIN mediante (i) actividades de puesta en marcha y desarrollo de empresas de mujeres; (ii) la capacitación de mujeres jóvenes; y (iii) otras actividades orientadas a las mujeres recicladoras.
- 1.15 **Vínculo con la Agenda.** El programa contribuirá a la **Agenda Juventud** del FOMIN en lo que se refiere a resultados y generación de conocimientos; probará la posibilidad de ampliación de la escala de los proyectos con el sector privado (siguiendo la sugerencia de la evaluación de OVE de los proyectos para jóvenes del FOMIN); generará pruebas sobre la importancia y la propuesta de valor de la formación en habilidades prácticas para la vida y aptitudes básicas, y establecerá una metodología para forjar asociaciones productivas entre las comunidades/jóvenes y las cadenas de valor de las empresas ancla, además de proporcionar una plataforma para probar las actividades de empoderamiento de los jóvenes. La intervención fortalecerá la posición del FOMIN como líder en el ámbito de la juventud.
- 1.16 **Conexión con el programa Nuevas Oportunidades de Empleo para la Juventud (NEO).** El programa NEO es una asociación regional innovadora liderada por el FOMIN, SCL/LMK y la Fundación Internacional de la Juventud (IYF), cuyo objetivo es la ampliación de la escala de los modelos más eficaces de formación e inserción laboral de los jóvenes pobres y de bajos ingresos. Este programa, que fue aprobado por el Comité de Donantes el 12 de abril de 2012, reúne a actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil. Dado que Coletivo está basado en el modelo de una gran empresa, ha sido concebido para implementarse a mayor escala y realiza inversiones sociales considerables en la juventud, esta iniciativa tiene un gran potencial de vinculación con la iniciativa NEO. No obstante, el modelo Coletivo aún debe perfeccionarse, de manera tal de integrar las prácticas óptimas y lecciones aprendidas de los programas de empleo juvenil y

crear una estrategia de integración de género para todos los proyectos incluidos en la iniciativa. Por lo tanto, los posibles vínculos con el programa NEO se revisarán una vez que se lleve a cabo este proceso, lo que se estima ocurrirá al año de ejecución del programa.

- 1.17 ***Agenda de integración de las pequeñas empresas en la cadena de valor.*** El programa contribuirá a reducir la pobreza de los recicladores mediante el aumento del ingreso de los miembros de las cooperativas y el apoyo a temas de salud, seguridad, educación y medio ambiente con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus comunidades. También contribuirá a los resultados y conocimientos de la Agenda, al desarrollar y sistematizar una metodología que integre las cooperativas de recicladores en la cadena de valor de TCCC y de sus socios. Las partes interesadas (tales como los grandes generadores de residuos, comerciantes minoristas, compradores de materiales reciclables, municipalidades y ONG) también participarán en la implementación del Coletivo Reciclaje, contribuyendo así a la aplicación a mayor escala de las prácticas de reciclaje incluyente.
- 1.18 ***Conexión con la Iniciativa Regional para la Inclusión Económica y Social de los Recicladores (documento RG-M1179).*** Esta iniciativa, que fue aprobada por el Comité de Donantes el 4 de mayo de 2011, es una plataforma para la asociación estratégica y multisectorial entre las diversas partes interesadas en la actividad de reciclaje (los sectores público y privado, la sociedad civil, las instituciones de investigación y conocimiento y los recicladores) con el objeto de alcanzar una mayor escala e impacto con iniciativas específicas. Su objetivo es probar y difundir buenas prácticas y modelos eficaces para la inclusión económica de los recicladores. La iniciativa es un esfuerzo conjunto del FOMIN y la Fundación AVINA, con el apoyo técnico y financiero de INE/WSA a través del AquaFund, y pretende generar un cambio sistémico en tres ámbitos: (i) en las condiciones económicas y sociales de los recicladores y sus familias, al actualizar sus habilidades y hacer que sus actividades sean más rentables y seguras; (ii) en la política pública, a través de la mejora de la capacidad de las municipalidades para trabajar con los recicladores y desarrollar sistemas incluyentes de gestión de residuos; y (iii) en el sector privado, mediante la inclusión de los recicladores en la cadena de valor. El Coletivo Reciclaje se encuadra perfectamente en dicha Iniciativa Regional, dado que mejorará el ingreso y las condiciones laborales de los recicladores al vincular las cooperativas con los mercados de reciclaje, al mismo tiempo que se establecen alianzas con las municipalidades y empresas. Actualmente está en elaboración una estrategia de integración de género.
- 1.19 ***Colaboración con el Grupo del Banco.*** El programa es pertinente y cumple la estrategia de país de reducción de la pobreza y la desigualdad social. Su énfasis en la capacitación de los jóvenes y la mejora económica de los recicladores refuerza la estrategia de país de trabajar con la población en la base de la pirámide y proporcionar oportunidades económicas a los beneficiarios de Bolsa Familia (el programa de transferencias condicionadas de efectivo del gobierno brasileño). Este programa también puede tener una conexión interesante con todos los

préstamos del Banco que tienen un componente de desarrollo económico local, tales como Procidades u otros préstamos para infraestructura (operación OC/BR-2846). A fin de generar oportunidades de interacción, se preparará una lista con referencias cruzadas para identificar las municipalidades alcanzadas por el programa Coletivo y por un préstamo del Banco con un componente de desarrollo económico local. Además, se elaborará un programa de trabajo para definir las actividades de colaboración en esas municipalidades.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 A nivel del impacto, el programa mejorará las condiciones económicas de los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos. En cuanto a los resultados, el programa mejorará las oportunidades de empleo y de creación de negocios para los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos (orientándose principalmente a las mujeres y los jóvenes). El FOMIN contribuirá a desarrollar, perfeccionar, medir los resultados y ampliar la escala de la iniciativa Coletivo como un modelo sostenible.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.2 Coletivo es una iniciativa de TCCC en Brasil, que usa su cadena de valor (capacidades, conocimientos especializados y acceso) para impulsar oportunidades económicas para poblaciones desfavorecidas (orientándose principalmente a las mujeres y los jóvenes) por medio de ONG comunitarias y cooperativas. Esta iniciativa crea valor económico y social al incrementar el acceso a oportunidades de empleo y de negocios, a la vez que fortalece el acceso de TCCC a materiales reciclables para utilizar en sus botellas¹⁴, así como sus canales de distribución minorista y su marca.
- 2.3 Los Coletivos se financian mediante una combinación de recursos de TCCC y el apoyo de otros socios que tienen una visión común y conocimientos especializados complementarios (las empresas embotelladoras socias de TCCC, McDonald's y Microsoft). Como se mencionó anteriormente, hay tres tipos diferentes de Coletivo: (i) Primer Empleo: enseña habilidades prácticas para la vida y para el empleo a los jóvenes para que consigan su primer empleo e incrementar así su autoestima; (ii) Empresariado: transfiere conocimientos y prácticas óptimas a mujeres propietarias de nuevos y actuales micro y pequeños comercios minoristas de TCCC, para empoderarlas y mejorar su desempeño empresarial; y (iii) Reciclaje: refuerza las aptitudes de gestión y producción de las cooperativas y presta servicios de apoyo social para mejorar la calidad de vida de sus miembros. En virtud del programa Botella a Botella de TCCC, la empresa debe incorporar resina de PET reciclada en sus botellas, por lo que TCCC y sus

¹⁴ TCCC tiene metas relacionadas con el porcentaje de materiales reciclables que deben contener sus botellas.

embotelladoras están muy interesados en contribuir al desarrollo de la cadena de valor del PET reciclable, así como otras empresas de productos de consumo.

- 2.4 El proceso para establecer un Coletivo comienza con una evaluación de las oportunidades en la cadena de valor de TCCC (proveedores, empresas embotelladoras, distribuidores y empleados), segmentada por población destinataria en una localidad específica. Se realiza un diagnóstico de la comunidad, centrado en el ingreso per cápita y la población, complementado por un relevamiento de ONG (análisis de legitimidad, infraestructura y sostenibilidad) a fin de elegir la institución que llevará adelante los Coletivos Primer Empleo y Empresariado (el Coletivo Reciclaje se desarrolla con cooperativas ya establecidas, en colaboración con ONG especializadas, instituciones académicas y otras organizaciones). Sobre la base de estos estudios, se define el tipo de Coletivo que se establecerá. En el caso de Primer Empleo y Empresariado, TCCC equipa un espacio designado en una ONG. Se dictan cursos a través de cuatro módulos independientes para Primer Empleo (comercio minorista, audiovisual, logística y eventos, haciendo hincapié en las habilidades prácticas para la vida) y un módulo para Empresariado. Cada módulo capacita a 20 personas por clase y tiene una duración de 32 horas a lo largo de ocho semanas. Cada Coletivo tiene capacidad para capacitar a 500 personas por año.
- 2.5 El Coletivo Primer Empleo también habilita a los estudiantes, al cabo de los dos meses de capacitación, a ofrecer asesoramiento a pequeños comercios minoristas en sus comunidades, los que también se benefician del programa dado que esta consultoría los ayuda a mejorar su negocio.
- 2.6 Para el Coletivo Reciclaje, el Instituto Coca-Cola Brasil evaluará cooperativas y las clasificará en cuatro categorías (I a IV) en función del grado de sofisticación de las organizaciones en la formalización, gestión, capacidad de recolección, producción, comercialización y prestación de servicios. Esto le permitirá al Instituto diseñar un paquete modular específico (formalización, higiene y seguridad, capacitación empresarial, flujos de producción, servicios de recolección, logística, equipos y gestión de infraestructura) para cada categoría, según sus necesidades. Todos los paquetes incluirán habilidades prácticas para la vida, liderazgo y competencias técnicas, así como formación en el puesto de trabajo. El Coletivo Reciclaje genera ingresos para sus miembros a través de las cooperativas de recicladores, mediante la venta de materiales reciclables a la industria. Se prevé que las cooperativas podrán financiar servicios sociales ofrecidos a la comunidad (ciudadanía, salud, educación, etc.). Estos servicios se definirán para cada cooperativa de Reciclaje, según la evaluación de necesidades de los miembros de la cooperativa y el contexto de la comunidad. Los servicios contribuirán a mejorar la calidad de vida más allá del aumento de ingresos previsto a partir de las actividades comerciales de la cooperativa¹⁵.

¹⁵ El proyecto usará los conocimientos y la experiencia que se generarán a través de la Iniciativa Regional para la Inclusión Económica y Social de los Recicladores (véase el párrafo 1.16).

- 2.7 El modelo Coletivo hace hincapié en los siguientes aspectos principales: (i) enfoque de cadena de valor, que identifica obstáculos y oportunidades de la cadena de valor de TCCC que podrían traducirse en relaciones de (auto) empleo y empresariales con individuos, PYME y cooperativas; (ii) alianzas con los sectores público y privado, con la incorporación de empresas y la conexión con el sector público; y (iii) desarrollo comunitario, a través de la formación de capacidad institucional de las ONG ejecutoras, al proporcionarles herramientas y capacitación para identificar y desarrollar modelos de financiamiento viables y ampliar su base financiera a largo plazo.
- 2.8 En una primera etapa, el modelo Coletivo se perfeccionará y probará en Brasil. En una segunda etapa, el modelo se sistematizará e implementará a mayor escala en tres países de América Latina y el Caribe (uno o dos Coletivos por país). La selección de los países se basará en la disposición de los socios locales de TCCC para implementar el modelo, y en la existencia de experiencias interesantes desarrolladas utilizando la cadena de valor. Se dará prioridad a los países de Centroamérica.

C. Componentes

- 2.9 El programa consta de los siguientes componentes: (i) desarrollo de conocimiento sobre modelos comunitarios y el potencial de la cadena de valor de TCCC para trabajar en comunidades pobres; (ii) fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones participantes; (iii) desarrollo y perfeccionamiento de los módulos de capacitación y realización de una prueba piloto del modelo integrado; (iv) sistematización y ampliación de la escala del modelo Coletivo; y (v) seguimiento, evaluación, conocimiento y comunicación.

Componente I: Desarrollo de conocimiento sobre modelos comunitarios y el potencial de la cadena de valor de TCCC para trabajar en comunidades pobres (FOMIN: US\$113.000; Contrapartida: US\$142.500).

- 2.10 El objetivo de este componente es reunir los conocimientos prácticos necesarios para establecer el modelo Coletivo como referencia.
- 2.11 Este componente consta de las siguientes actividades: (i) realización de un estudio comparativo de las prácticas óptimas de negocios sociales, tanto dentro como fuera de la región, y análisis de otras experiencias de reciclaje; (ii) análisis de la cadena de valor de TCCC y de sus socios, incluido el mercado de materiales reciclables, a fin de identificar oportunidades adicionales para Coletivo; (iii) evaluación de los resultados del Coletivo Primer Empleo (para determinar las mejoras necesarias) y examen de las iniciativas “5 por 20”¹⁶ relacionadas con el modelo Coletivo (por ejemplo, el Programa para Mujeres Empresarias en Costa Rica y Potencia México, centrado en el empleo juvenil); (iv) evaluación de las cooperativas de reciclaje participantes para clasificarlas por tipo (I a IV); y (v) análisis de los resultados de los Coletivos desglosados por sexo a fin de

¹⁶ Para obtener más información sobre la iniciativa “5 por 20”, véase el párrafo 1.5.

comprender de qué forma han participado y se han beneficiado de las actividades anteriores los niños y niñas, y mujeres y hombres.

- 2.12 El producto principal es un análisis de la cadena de valor de TCCC que identifica las oportunidades de vinculación con las comunidades pobres y de bajos ingresos, un conjunto de recomendaciones para mejorar el modelo y la clasificación de las cooperativas de reciclaje.

Componente II: Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones participantes (FOMIN: US\$1.047.375; Contrapartida: US\$1.449.175).

- 2.13 El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de las organizaciones comunitarias que participan en la iniciativa de manera tal de permitir una implementación mejorada y sostenible de los Coletivos, así como una mayor colaboración y coordinación entre estas organizaciones y TCCC.
- 2.14 La lógica de mercado utilizada por el modelo Coletivo para abordar los temas sociales (es decir, un enfoque empresarial que proporciona mayor acceso a oportunidades de empleo y de negocios, con canales de distribución minorista y una marca más fuertes y la posibilidad de contar con una mejor fuerza laboral) da cabida a una asociación público-privada. Dado que el modelo complementa una función pública, el sector público parece ser un socio natural. Coletivo podría ser un instrumento para mejorar la eficiencia de los programas públicos. Se prevé que el refuerzo de las capacidades de gestión de las ONG para implementar los Coletivos tendrá un impacto positivo en otros programas dirigidos por estas ONG, la mayoría de ellos de carácter público. Por medio de la plataforma de Coletivo se podrían anunciar e implementar otros programas públicos que no llegan a las comunidades pobres.
- 2.15 Con respecto a la sostenibilidad del Coletivo Reciclaje, es clave suscribir alianzas con las municipalidades y también con las empresas que generan materiales reciclables (para donación o venta), así como con aquellos que compran los materiales (PET, plástico, papel y cartón, vidrio y chatarra), tras su clasificación¹⁷.
- 2.16 Este componente consta de las siguientes actividades: (i) desarrollo y estructuración de un modelo Coletivo estandarizado y sostenible (aplicando un concepto similar al de franquicia social) que integrará a los beneficiarios de las comunidades en la cadena de valor de TCCC y de sus socios; (ii) desarrollo de una metodología para el fortalecimiento de las ONG (Liderazgo comunitario), con una perspectiva empresarial e intervenciones, capacitación y materiales estandarizados; (iii) implementación de la nueva metodología en las ONG seleccionadas; (iv) desarrollo de un sistema de gestión de ONG; (v) perfeccionamiento de la propuesta de valor ofrecida por el modelo Coletivo

¹⁷ A modo de ejemplo, para el PET, las cooperativas de tipo IV y los Supercoops (más sofisticados) podrán vender directamente a BrasilPet o CPR, que son empresas que transforman la resina de PET reciclable que puede utilizarse en recipientes de alimentos y bebidas. Las cooperativas de tipo I a III venderán a intermediarios.

para incluir también a otras empresas privadas, además de TCCC, y al sector público, a nivel local y nacional.

- 2.17 El producto principal es el desarrollo de un modelo estandarizado y parcialmente sostenible para Coletivo. Sostenible significa que los nuevos socios comparten parte del costo del modelo (es decir, TCCC proporciona financiamiento equivalente al 40% de los costos totales; actualmente proporciona el 80%) y que el modelo es adoptado por las subsidiarias de TCCC en toda la región. Para el Coletivo Reciclaje, sostenible significa que las cooperativas son financieramente sostenibles para generar ingresos para sus miembros y pagar las actividades ofrecidas a la comunidad.

Componente III: Desarrollo y perfeccionamiento de los módulos de capacitación y realización de una prueba piloto del modelo integrado (FOMIN: US\$719.800; Contrapartida: US\$10.917.800¹⁸).

- 2.18 El objetivo de este componente es desarrollar, perfeccionar y probar las metodologías de capacitación y el contenido utilizados en los Coletivos Primer Empleo, Empresariado y Reciclaje, según lo que sea adecuado para cada módulo.
- 2.19 Este componente consta de las siguientes actividades y productos: (i) Perfeccionamiento del Coletivo Primer Empleo: diseño de un módulo de habilidades prácticas para la vida (que puede adaptarse a los diferentes Coletivos) y actualización o creación de un nuevo juego como interfaz de aprendizaje a través de la metodología del Instituto Coca-Cola Brasil. Desarrollo de una plataforma en línea para proporcionar servicios a los jóvenes, realizar el seguimiento de su desempeño y crear una comunidad en línea (que incorpore los ex-alumnos). La plataforma alentará a los jóvenes a aprender juntos y socializar, fomentando el trabajo en equipo y exhortando a los usuarios a elaborar perfiles personales y compartir información y experiencias con otros usuarios. Integrará las redes sociales existentes (Facebook, LinkedIn, Twitter) para incorporar una funcionalidad social¹⁹. (ii) Diseño del modelo del Coletivo Empresariado y elaboración de contenido para empoderar a las mujeres empresarias en la cadena de valor de Coca-Cola, transferir conocimiento y prácticas óptimas para mejorar los resultados del negocio. El contenido se adaptará a las necesidades, nivel educativo y perfil demográfico específicos de las mujeres²⁰. (iii) Elaboración de contenido para la capacitación en el Coletivo Reciclaje sobre formalización, gestión de cooperativas y empresas, recolección, flujos de producción y logística,

¹⁸ La mayor parte de la contrapartida del Instituto Coca-Cola Brasil debería utilizarse para financiar la prueba piloto de los Coletivos (costos operativos para los 50 primeros empleos; 25 empresarios y 300 cooperativas).

¹⁹ Esta plataforma podría vincularse con la creada para el proyecto Aprendizaje Digital para la Inclusión en el Mundo Laboral – Educación Libre (documento BR-M1114).

²⁰ El programa no incluirá actividades relacionadas con el financiamiento de las empresarias participantes, aunque se proporcionará capacitación para ayudarlas a acceder a las líneas de crédito existentes cuando lo necesiten.

comercialización, prestación de servicios y atención al cliente, que estará adaptado a las necesidades específicas de las cooperativas en función de su nivel de desarrollo (tipos I a IV). (iv) Prueba del modelo Coletivo perfeccionado (incluida la prueba de los módulos de capacitación nuevos y mejorados).

Componente IV: Sistematización y ampliación de la escala del modelo Coletivo (FOMIN: US\$124.000; Contrapartida: US\$271.500).

- 2.20 El objetivo de este componente es sistematizar el modelo Coletivo desarrollado/probado y poner en marcha la primera etapa de la estrategia de ampliación de escala en Brasil y otros países de América Latina y el Caribe (el programa apoyará la transferencia y adaptación del modelo Coletivo en tres países, uno o dos Coletivos por país; la ampliación de escala contará con el apoyo de TCCC y sus socios).
- 2.21 Este componente consta de las siguientes actividades y productos: (i) sistematización y compilación del modelo Coletivo para generar condiciones que permitan su implementación a mayor escala, por medio de la creación de un manual y sistemas para respaldar las operaciones, asegurando que se mantenga la calidad y se mida el impacto; (ii) análisis de las posibilidades de expansión, enfoque geográfico y socios en otros países; y (iii) diseño del plan de ampliación de escala del modelo Coletivo e inicio de su implementación en otros países.
- 2.22 Los productos principales son la sistematización del modelo Coletivo, el establecimiento de una estructura y un sistema para el control de calidad y la implementación del modelo en tres países.

Componente V: Seguimiento, evaluación, conocimiento y comunicación (FOMIN: US\$225.000; Contrapartida: US\$4.200).

- 2.23 El objetivo de este componente es medir, documentar, organizar y comunicar los resultados del programa y el modelo generado, a fin de repetir e implementar la experiencia a mayor escala en otros países.
- 2.24 El programa procurará resolver el vacío de conocimiento: *¿Cómo se pueden mejorar las oportunidades de empleo y de creación de negocios para las poblaciones pobres y de bajos ingresos y para las comunidades organizadas mediante el aprovechamiento de las oportunidades de la cadena de valor de grandes empresas, sus capacidades y sus redes de negocios?*
- 2.25 Este componente consta de las siguientes actividades: (i) elaboración de un tablero de control de los indicadores clave del desempeño para evaluar el éxito del modelo, efectuar el seguimiento de los beneficiarios, evaluar el desempeño y la eficacia de los servicios para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de los servicios, con lineamientos e indicadores específicos, medibles, asequibles, realistas y vinculados con el tiempo (SMART) y una interfaz amigable; (ii) elaboración de una guía en línea (con componentes audiovisuales) que explique el modelo y la metodología implementada; esta guía estará basada en los materiales producidos en el componente IV y será utilizada por las partes

- interesadas en la repetición o implementación a mayor escala del programa; (iii) elaboración de un caso de estudio; y (iv) organización de un evento regional y participación en eventos relacionados.
- 2.26 El producto de conocimiento principal será la sistematización de un modelo de negocios sostenible que usa las cadenas de valor de grandes empresas para mejorar las oportunidades de empleo y de creación de negocios para poblaciones pobres y de bajos ingresos y comunidades organizadas (“el modelo Coletivo”).
- 2.27 Se ha identificado el siguiente público a los fines de la divulgación y la comunicación de los conocimientos y las experiencias generados por el programa: (i) las empresas del sector privado (grandes empresas y PYME) que desean aprovechar las oportunidades y los beneficios ofrecidos por las comunidades destinatarias tienen que desarrollar prácticas de reciclaje que cumplan las políticas ambientales y las metas empresariales, o desean abordar el desempleo juvenil porque la estabilidad, la seguridad y una fuerza laboral calificada son positivos para los negocios; (ii) las organizaciones multilaterales que operan en la industria del reciclaje; (iii) los funcionarios de gobierno a nivel municipal, de los estados y nacional que estén interesados en mejorar la calidad de vida de los grupos destinatarios y encontrar soluciones para la gestión de residuos, el desempleo juvenil y el costo económico y social derivado de no atender a la juventud desfavorecida; y (iv) las organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, organizaciones multilaterales y la red de expertos, con experiencia o interés en el desarrollo de proyectos similares.
- 2.28 Anualmente, el organismo ejecutor actualizará la hoja de datos del proyecto (plantilla provista por el FOMIN), que contiene información básica sobre el programa, sus desafíos, la estrategia de intervención y los resultados.

D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto

- 2.29 El programa será ejecutado por el Instituto Coca-Cola Brasil, con el apoyo de las unidades operativas de TCCC, tales como los departamentos de comercialización, presupuesto y finanzas. El Instituto establecerá una unidad operativa para implementar el programa, que contará con un Comité de Gestión, integrado por representantes del FOMIN, los patrocinadores primarios de la iniciativa Coletivo (representantes del Instituto Coca-Cola Brasil y TCCC) y un equipo de implementación. El Comité de Gestión será responsable de establecer los lineamientos estratégicos y efectuar el seguimiento de los resultados del programa, y proporcionará instrucciones, apoyo y redes al equipo de implementación. Este comité se reunirá en forma periódica y el Coordinador del programa Coletivo organizará las reuniones con el aporte de sus miembros. El equipo de implementación, compuesto por un Coordinador y un especialista del programa y un asistente administrativo, tendrá la responsabilidad por las tareas cotidianas de implementación del programa, lo que incluye preparar y ejecutar los programas de trabajo anuales, diseñar los procedimientos operativos, asegurar el apoyo financiero de contrapartida para todas las actividades del programa,

contratar y supervisar a los consultores del programa y preparar informes financieros, administrativos y técnicos para presentar al FOMIN.

- 2.30 El especialista del proyecto será un empleado del Instituto Coca-Cola Brasil, mientras que en el caso del Coordinador del programa y el asistente administrativo se tratará de nuevo personal contratado, con dedicación exclusiva a la implementación del programa. El Coordinador del programa que el Instituto establezca para ocuparse de la gestión de Coletivo se hará cargo de la implementación del programa²¹. El programa contará para su implementación con el apoyo de toda la estructura de Coletivo. El Comité de Gestión se reunirá en forma periódica y el Coordinador técnico actuará como secretario. También se creará un Comité Asesor, que se reunirá al menos una vez por año y estará compuesto por otras empresas asociadas, beneficiarios de Coletivo, instituciones de investigación e invitados del Instituto Coca-Cola Brasil y el FOMIN.

E. Sostenibilidad

- 2.31 La sostenibilidad global del programa se basa en la lógica de mercado aplicada por el modelo Coletivo a los temas sociales. Como se mencionó anteriormente, Coletivo crea valor económico y social al incrementar el acceso a oportunidades de empleo y de negocios para poblaciones desfavorecidas, a la vez que fortalece la provisión para TCCC de materiales reciclables para utilizar en sus botellas, así como sus canales de distribución minorista y su marca. Los socios actuales (tales como McDonald's y Microsoft) también ven en Coletivo un modelo que les permite aprovechar las oportunidades y los beneficios ofrecidos por las comunidades destinatarias. No obstante, el alcance del modelo debe ser lo suficientemente amplio como para desarrollar una propuesta de valor que atraiga a nuevos socios dispuestos a contribuir en parte de los costos y que, como resultado de su inversión, tengan acceso a una fuerza laboral mejor preparada, mejoren su marca, fortalezcan su distribución minorista y desarrollen prácticas de reciclaje que cumplan las políticas ambientales y las metas empresariales. La sostenibilidad también debería depender del sector público, dado que Coletivo complementa una función pública. Para el Coletivo Reciclaje, las alianzas con las municipalidades son clave. El Coletivo Primer Empleo podría ser un instrumento que podrían aprovechar los programas públicos, como la *Lei da Aprendizagem*. Se prevé que el refuerzo de las capacidades de gestión de las ONG para implementar los Coletivos tendrá un impacto positivo en otros programas ejecutados por estas ONG, la mayoría de ellos de carácter público. Por medio de la plataforma de Coletivo se podrían anunciar e implementar otros programas públicos que no llegan a las comunidades pobres.
- 2.32 En el contexto de este programa, sostenibilidad financiera significa que los nuevos socios compartirán parte de los costos del modelo, y que el modelo será

²¹ El FOMIN aprobará los términos de referencia del Coordinador del programa, así como su selección final y evaluación periódica. Se considerará que ésta es una contratación crucial para garantizar la implementación del proyecto de acuerdo con las normas del FOMIN.

adoptado por las subsidiarias de TCCC en la región. La meta es pasar a un esquema financiero en el cual TCCC proporcione financiamiento equivalente al 40-50% de los costos totales en forma permanente (actualmente proporciona el 80%) y que otros socios privados y públicos cubran el resto de los costos. Se prevé que las ONG participantes se hagan cargo de cerca del 10% de los costos, mediante la venta de servicios de Coletivo (como cursos de capacitación para los empleados de centros de llamadas) a pequeñas y medianas empresas que, por su tamaño limitado y cobertura geográfica, no puedan ser socios globales de Coletivo (para TCCC no sería eficaz en función de los costos trabajar con ellas). Estas empresas se beneficiarán al gozar de un mejor acceso a empleados mejor preparados (graduados de Coletivo) y al tener la oportunidad de ampliar sus actividades de responsabilidad social empresarial. Para el Coletivo Reciclaje, sostenible significa que las cooperativas son financieramente sostenibles para generar ingresos para sus miembros y pagar las actividades ofrecidas a la comunidad.

- 2.33 Es importante destacar que los Coletivos Primer Empleo y Empresariado tienen costos de ejecución más elevados durante el primer año, cuando debe realizarse la mayor inversión en infraestructura, dado que debe instalarse una sala en cada ONG para comenzar la capacitación (computadoras, equipos, muebles, etc.). Luego de la etapa inicial, el costo de mantenimiento de cada Coletivo se reduce considerablemente. TCCC está dispuesto a seguir asumiendo este costo de instalación inicial.
- 2.34 Por último, durante la implementación del programa, se llevarán a cabo las siguientes actividades para reforzar su sostenibilidad: (i) desarrollo y estructuración de un modelo Coletivo estandarizado y sostenible (aplicando un concepto similar al de franquicia social) que integrará a los beneficiarios de las comunidades en la cadena de valor de TCCC y de sus socios; (ii) desarrollo de una metodología para el fortalecimiento de las ONG, con una perspectiva empresarial e intervenciones, capacitación y materiales estandarizados; (iii) perfeccionamiento de la propuesta de valor ofrecida por el modelo Coletivo para incluir también a otras empresas, además de TCCC; (iv) formulación de un plan para conectar el modelo Coletivo con el sector público, a nivel local y nacional. Con respecto a la sostenibilidad del Coletivo Reciclaje, es clave suscribir alianzas con las municipalidades y también con las empresas que generan materiales reciclables (para donación o venta), así como con aquellos que compran los materiales (PET, plástico, papel y cartón, vidrio y chatarra), tras su clasificación.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN y otras instituciones

- 2.35 El FOMIN ha financiado más de 120 proyectos de empleo y empresariado juvenil desde 1994, en los que ha capacitado a aproximadamente 235.000 jóvenes pobres y de bajos ingresos en 24 países, con una inversión total de más de US\$77 millones, y un monto adicional de US\$125 millones obtenido mediante el apalancamiento de recursos de sus socios. Este programa también se nutre de las

- lecciones aprendidas en la iniciativa WEempower, a partir de cuatro proyectos de empresariado orientados a la mujer, que han proporcionado servicios para ayudar a las mujeres a poner en marcha y desarrollar sus empresas en Perú, Chile, Colombia y Jamaica. El FOMIN, junto con TCCC, AVINA y BID/WSA, implementa la mencionada Iniciativa Regional para la Inclusión Económica y Social de los Recicladores (documento RG-M1179), cuyo objetivo es mejorar el acceso de las organizaciones de recicladores al mercado de materiales reciclables en América Latina y el Caribe.
- 2.36 **Lecciones aprendidas.** *Concordancia del programa con las necesidades de los jóvenes.* Es importante que el ritmo y el contenido del programa concuerden con las necesidades, capacidades e intereses de los distintos jóvenes, incluidos los temas específicos que enfrentan las mujeres jóvenes, y comprometer activamente a los beneficiarios en el diseño, la implementación y la evaluación del proyecto. Se establecerá una estructura para asegurar la participación de los jóvenes.
- 2.37 *Los empleadores valoran las habilidades prácticas la vida.* Las habilidades prácticas para la vida son clave para desarrollar la capacidad de inserción laboral de los jóvenes, y son muy valoradas por los empleadores. Los métodos de enseñanza interactivos y creativos son especialmente aplicables en el aprendizaje y la práctica de estas habilidades prácticas. Como parte del programa, se elaborará y realizará una prueba piloto de un módulo de habilidades prácticas para la vida.
- 2.38 *Empresariado femenino.* La experiencia y las lecciones aprendidas de (i) Fortalecimiento de la Capacidad Empresarial de la Mujer en Perú (2009, documento PE-M1066), (ii) Fortaleciendo y Promoviendo Mujeres Emprendedoras en Jamaica (2010, documento JA-M1016), (iii) Promoción de la Participación Femenina en el Mundo Empresarial de Chile (2007, documento CH-M1016) y (iv) Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia (2008, documento CO-M1050) sugieren que la adaptación del programa de capacitación a las mujeres empresarias y la combinación del aprendizaje presencial con tutorías y redes de pares se traducen en una capacitación más eficaz y mejores resultados en materia de aprendizaje. Dado que la mayoría de las mujeres que se busca atender tendrán un bajo nivel educativo, el contenido de la capacitación será simple y práctico, y los moderadores/instructores provendrán de las comunidades en las que se lleve a cabo la intervención y se formen los Colectivos. Como la mayoría de las mujeres permanecerán en sus hogares, ya sea porque no pueden trabajar en el mercado formal o por la atención de sus hijos, se prestará atención a las responsabilidades domésticas de las mujeres, y el formato de los cursos se adaptará a su disponibilidad de tiempo.
- 2.39 *Visión compartida para la implementación a mayor escala.* Cuando las ONG se asocian con entidades públicas y privadas para ocuparse del desempleo o el subempleo juvenil, la confianza y una visión compartida de los principios esenciales de las soluciones y los modelos propuestos son factores clave para una asociación exitosa. La implementación a mayor escala exige contar con los socios

públicos y privados adecuados. Es necesario instrumentar mecanismos de control de calidad (por ejemplo, normas, directrices de cumplimiento, procedimientos de seguimiento y evaluación, sistemas de certificación) para asegurar que los modelos mantengan la calidad cuando se implementen a mayor escala.

- 2.40 *Reciclaje.* Serán valiosas la experiencia y las lecciones aprendidas de la Iniciativa Regional para la Inclusión Económica y Social de los Recicladores (documento RG-M1179), que está basada en seis proyectos de los que se aplicarán las lecciones aprendidas, en especial Integración Socioeconómica de los Recolectores de Materiales Reciclables (documento BR-M1057). Las lecciones y prácticas óptimas incluyen la importancia de implementar la separación en el lugar de origen; la integración horizontal y la formulación de un plan de negocios sólido basado en la demanda del mercado; el establecimiento de arreglos con las municipalidades y los grandes generadores, así como con los compradores y la logística (optimización de rutas, zonificación, etc.). Los productos de conocimiento tales como los programas informáticos (por ejemplo, Catafacil) se pueden adaptar (de ser necesario) y utilizar para la gestión del flujo de producción y el negocio de las cooperativas.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.41 Adicionalidad no financiera. La experiencia del FOMIN en el trabajo con las poblaciones pobres y de bajos ingresos, en los ámbitos de formación de aptitudes e inserción laboral, empleo y empresariado de jóvenes, integración de las pequeñas empresas en la cadena de valor, creación y desarrollo de empresas lideradas por mujeres y reciclaje, constituirá un activo para perfeccionar el modelo Coletivo y respaldar el fortalecimiento institucional de las ONG participantes. La capacidad de TCCC para ampliar la escala de un modelo exitoso, debido a sus vínculos con la cadena de valor, el reconocimiento de su marca y sus oportunidades de negocios, es única y está muy afianzada. La conexión del FOMIN con el sector público, su sólida experiencia en el trabajo con las ONG y su credibilidad también serán elementos clave.
- 2.42 Adicionalidad financiera. La adicionalidad financiera del FOMIN es importante para la implementación de este programa, en especial cuando se elabore el contenido de la metodología para los Coletivos Empresariado y Reciclaje, las capacitaciones comunitarias para la sostenibilidad (líderes de ONG y cooperativas) y el perfeccionamiento de la metodología para el Coletivo Primer Empleo (considerando la importante suma de dinero ya invertida por TCCC en este ámbito).

H. Resultados del proyecto

- 2.43 Como resultado del programa, los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos percibirán una mejora de sus oportunidades de encontrar un empleo o crear un negocio. Los resultados generales serán los siguientes: (i) 28.000 jóvenes pobres y de bajos ingresos, de edades comprendidas entre los 16 y los 29 años, graduados del Coletivo Primer

Empleo (de los cuales al menos 50% serán mujeres); (ii) 1.680 mujeres graduadas del Coletivo Empresariado; (iii) 5.000 recicladores que han participado en el Coletivo Reciclaje. Se estima que 27.000 familiares se beneficiarán en forma indirecta a través de un mayor bienestar de sus familias.

- 2.44 Se utilizarán los siguientes indicadores para realizar el seguimiento y medir los resultados del programa: para Primer Empleo (i) 22.400 jóvenes que completan la capacitación aprueban la evaluación de aptitudes técnicas; (ii) 22.400 jóvenes que completan la capacitación acrecientan sus habilidades prácticas para la vida; y (iii) 8.400 jóvenes poseen empleo al graduarse del programa. Todos los indicadores estarán desglosados por sexo y se analizará cualquier diferencia existente entre mujeres y hombres; para Empresariado (i) el 30% de las mujeres que completan la capacitación comienzan una empresa; y (ii) el 50% de las mujeres propietarias de empresas que completan la capacitación confeccionan registros formales de la empresa; para Reciclaje (i) 5.000 recicladores individuales en las cooperativas están formalmente integrados y prestan servicios a una cadena de valor de reciclaje; (ii) entre un 15% y un 30% de aumento total en el volumen de los materiales reciclables gestionados por las cooperativas participantes en el programa; y (iii) tres de las partes interesadas (empresas, municipalidades, generadores y compradores) vinculadas al Coletivo Reciclaje.
- 2.45 Se creará un puntaje con cuatro parámetros de medición del empoderamiento económico de la mujer, según lo siguiente: (i) aumento de la autoestima (escala Rosenberg), (ii) aumento de la capacidad de liderazgo, (iii) aumento de las ventas o los ingresos y (iv) aumento de los activos.
- 2.46 La sostenibilidad se someterá a seguimiento y medirá a través de los siguientes indicadores: (i) entre 3 y 5 asociaciones establecidas con los sectores público y privado para trabajar en colaboración en el Coletivo; y (ii) el 80% de las ONG fortalecen su capacidad (diversificación de ingresos, sistema de gestión implementado).

I. Impacto del proyecto

- 2.47 El impacto del programa será la mejora de las condiciones económicas de los habitantes pobres y de bajos ingresos de las comunidades atendidas por los Coletivos. El avance en este nivel se medirá a través de los siguientes indicadores: para Primer Empleo (i) el 50% de los jóvenes ganan el salario mínimo o más, al menos seis meses después de completar la capacitación (por sexo); y (ii) 11.200 jóvenes tienen empleos formales (es decir, con beneficios laborales) al menos seis meses después de completar la capacitación (por sexo); para Empresariado: (i) un aumento de entre el 5% y el 10% de las ventas realizadas por las mujeres empresarias después de completar la capacitación (desglosado entre nuevas empresarias y empresarias ya establecidas); (ii) un aumento del 10% en los márgenes de ganancia de las empresas de mujeres después de completar la capacitación; y (iii) entre un 30% y un 50% de nuevas empresas de mujeres que se sostienen seis meses o más; para Reciclaje: (i) un aumento de entre el 30% y el

50% del ingreso promedio de los miembros de las cooperativas de reciclaje (por sexo); (ii) un aumento de entre el 25% y el 50% del número de mujeres en puestos de liderazgo dentro de las cooperativas. De corresponder, los indicadores estarán desglosados por sexo.

J. Impacto sistémico

- 2.48 Mediante la prueba de la versión mejorada del modelo Coletivo, el programa producirá resultados en la eficacia, que se aprovecharán para la implementación a mayor escala en otros países de la región. El cambio sistémico se logrará cuando (i) este modelo sea adoptado por las subsidiarias de TCCC en toda la región y por otras grandes empresas conectadas a la cadena de valor de TCCC y (ii) el modelo se vuelva más sostenible (es decir, cuando TCCC proporcione financiamiento equivalente al 40% de los costos totales). Habrá un aumento considerable en la escala de actividad cuando exista un sistema sostenible que ayude a las grandes empresas a (i) contratar jóvenes mejor calificados; (ii) fortalecer los canales de distribución minorista o la marca de las empresas; (iii) reforzar la marca de las empresas y su capacidad para cumplir la legislación sobre gestión de residuos en relación con los materiales reciclables; y (iv) que las partes interesadas trabajen en conjunto para desarrollar un modelo de reciclaje con más inclusión social que también aumente el volumen de materiales reciclables disponible para la industria de productos empaquetados. Se fortalecerá un gran número de ONG locales, que formarán una red de socios capaces de ampliar la escala del modelo.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Datos básicos de referencia: Se establecerá un conjunto de datos básicos de referencia y un sistema de seguimiento y evaluación para asegurar la medición de los indicadores del programa y evaluar la eficacia de los servicios proporcionados a los beneficiarios. TCCC recopilará datos básicos de referencia de los Coletivos por medio de un instrumento de encuesta (que ya está establecido y será mejorado) y un proceso de medición desarrollado en la etapa inicial de la implementación del programa.
- 3.2 Seguimiento: El programa definirá las metodologías adecuadas de seguimiento mediante el uso de (i) informes de negocios; (ii) informes de impacto social; y (iii) métodos de prueba de aptitudes, entre otros. Estos métodos se implementarán sobre una base semestral o anual con el fin de evaluar y medir los resultados e impactos financieros, operativos y sociales.
- 3.3 Durante la ejecución, se generarán datos utilizables que servirán para perfeccionar el modelo. Los datos también constituirán la base de la comunicación con los socios de Coletivo.
- 3.4 Evaluación: El programa se someterá a evaluaciones intermedia y final con el fin de determinar las ganancias económicas de los beneficiarios previstos y extraer

las lecciones aprendidas; se incluirá un análisis de costo-beneficio para determinar la posibilidad de repetición e implementación a mayor escala.

- 3.5 Luego de que los Componentes 1 a 3 hayan alcanzado un nivel de ejecución suficiente (plazo estimado: 24 meses), se llevará a cabo una evaluación externa (de mitad de período) sobre el desempeño de la prueba piloto. En función de los resultados, el FOMIN y TCCC decidirán la forma de continuar, ya sea proporcionando más apoyo o rediseñando partes específicas de la intervención para subsanar deficiencias o debilidades.
- 3.6 No se está considerando realizar una evaluación de impacto debido a que el modelo estará sujeto a cambios y adaptaciones durante la implementación del programa.
- 3.7 TCCC desea proseguir con la ampliación del modelo Coletivo dentro de Brasil y, además, llevarlo a otros países. El programa incluye el lanzamiento de la primera etapa de la estrategia de ampliación de escala en otros países de América Latina y el Caribe, entre los que se dará prioridad a los de Centroamérica. Como parte de la ampliación del modelo, se establecerá un sistema de control de calidad para garantizar que el modelo no pierda sus elementos clave en el proceso de adaptación y ampliación de escala. El tablero de control de los indicadores clave del desempeño que se ha de elaborar como parte del Componente 4, con el objeto de evaluar el éxito del modelo, también efectuará el seguimiento de su ampliación en Brasil y hacia otros países, y se recopilará y analizará información sobre los nuevos Coletivos establecidos, los nuevos socios participantes y la estructura para compartir costos, entre otros aspectos.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El programa tiene un costo total de US\$16.000.000, de los cuales US\$3.000.000 (19%) serán financiados por el FOMIN, y US\$13.000.000 por la contraparte (US\$5.000.000 en efectivo y US\$8.000.000 en especie). Los períodos de ejecución y de desembolso serán de 42 y 48 meses, respectivamente.
- 4.2 Reconocimiento de los fondos de contrapartida. Para poder alcanzar los resultados esperados del proyecto, el Instituto Coca-Cola Brasil ha invertido, a su propio riesgo, en la adaptación de la metodología Coletivo desde principios de 2013, como resultado de la discusión con los miembros del equipo del FOMIN al momento de diseñar el proyecto. Estas inversiones iniciales se centraron en desarrollar el Modelo Coletivo sostenible estructurado y estandarizado (usando un concepto similar al de franquicia social) y una metodología para fortalecer a ONG. Estas actividades son elementales para asegurar el éxito del proyecto. El BID reconocerá, como parte de los recursos de contrapartida, todos los gastos relacionados con el proyecto incurridos a partir de enero de 2013, hasta un monto de US\$400.000, siempre y cuando dichos gastos estén contemplados en el presupuesto detallado del proyecto (Anexo IV) y se ciñan a las políticas de adquisiciones del BID.

Componentes	FOMIN	Contrapartida	Cofinanciamiento (de ser aplicable)	Total
Componente 1: Desarrollo de conocimiento sobre modelos comunitarios y el potencial de la cadena de valor de TCCC para trabajar en comunidades pobres	113.000	142.500		255.500
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones participantes	1.047.375	1.449.175		2.496.550
Componente 3: Desarrollo y perfeccionamiento de los módulos de capacitación y realización de una prueba piloto del modelo integrado	719.800	10.917.800		11.637.600
Componente 4: Sistematización y ampliación de la escala del modelo Colectivo	124.000	271.500		395.500
Componente 5: Seguimiento, evaluación, conocimiento y comunicación	225.000	4.200		229.200
Gastos del organismo ejecutor/ administrativos	384.000	168.000		552.000
Datos básicos de referencia, seguimiento y evaluación	40.000	0		40.000
Revisiones ex post	80.000	0		80.000
Imprevistos	46.825	46.825		93.650
Subtotal	2.780.000	13.000.000		15.780.000
% del financiamiento	18%	82%		100%
Fortalecimiento institucional (capacitación en gestión financiera o adquisiciones, de ser aplicable)	20.000	0		20.000
Cuenta de Evaluación de Impacto (5%)	150.000	0		150.000
Cuenta de Agenda	50.000	0		50.000
Total general	3.000.000	13.000.000		16.000.000

V. ORGANISMO EJECUTOR

A. Organismo ejecutor

- 5.1 El Instituto Coca-Cola Brasil será el organismo ejecutor de este programa y firmará el acuerdo con el Banco. Además, tendrá las responsabilidades financieras y fiduciarias en la implementación del programa, por lo que se sometió al análisis institucional del FOMIN (Informe del Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor - DNA). Se ha atribuido al Instituto Coca-Cola Brasil una clasificación de bajo riesgo en cuanto a los conocimientos técnicos especializados, pero de riesgo medio en los temas fiduciarios. Por esta razón, en el presupuesto se asignaron recursos tanto para el fortalecimiento institucional como para revisiones ex post semestrales. El informe del Diagnóstico de las necesidades

del organismo ejecutor se actualizará en ocasión de cada revisión ex post con el objeto de evaluar cualquier cambio ocurrido en la capacidad de implementación de la institución.

- 5.2 El Instituto Coca-Cola Brasil es una organización sin fines de lucro establecida en 1999 en Brasil con el objeto de promover la inclusión social a través de la educación. Desde 2004, ha incorporado a su cartera programas ambientales, tales como el reciclaje y la protección de las cuencas hidrográficas. En 2006, obtuvo el reconocimiento del gobierno brasileño como una organización de interés público sin fines de lucro (*Organização da Sociedade Civil de Interesse Público*). El Instituto Coca-Cola Brasil será el nexo entre el programa y el resto de Coca-Cola, que incluye la subsidiaria brasileña de TCCC y un grupo conformado por unas 16 empresas embotelladoras y productores de Brasil.
- 5.3 El Instituto Coca-Cola Brasil movilizará el sistema de TCCC, sus socios en la iniciativa “5 por 20”, otras empresas que forman parte de la cadena de valor de TCCC (McDonald’s) y empresas de comercio minorista que venden los productos de TCCC. El enfoque aplicado en el Coletivo Reciclaje es Tecnología social a través del desarrollo colaborativo, en el cual el Instituto Coca-Cola Brasil trabaja con ONG (Instituto Vonpar, Doe seu Lixo, Cicla Brasil, Plano B), alianzas empresariales (CEMPRE), universidades (UFRJ), empresas de consultoría (IPSOS) y compradores de PET (BrasilPet y CPR).
- 5.4 El Instituto Coca-Cola Brasil establecerá una unidad de ejecución y la estructura necesaria para ejecutar de manera eficaz y eficiente las actividades del proyecto y administrar sus recursos. También será responsable de suministrar informes de avance sobre la implementación del proyecto. En el Anexo 7 de los archivos técnicos del proyecto se incluyen detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos en materia de informes.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 *Disposición de los actores de los sectores público y privado para unirse a la iniciativa.* Los bajos niveles de confianza entre los sectores público y privado podrían interferir en el establecimiento de una asociación. Mitigación: realizar una evaluación y formular criterios de selección para determinar qué socios y localidades deberían unirse a la iniciativa. Comunicar de manera eficaz el propósito, la visión y los principios de colaboración en el marco de los Coletivos. Asegurarse de que el diseño de la visión, las metas y las estrategias de cada asociación incluya enfoques participativos que generen un sentido de identificación y aceptación desde el primer momento entre las diversas partes interesadas.
- 6.2 *Posibles complejidades de la ejecución del programa.* La función de supervisión que ejercerá el equipo del programa podría verse limitada, habida cuenta de los múltiples Coletivos ya establecidos, lo que puede reducir la eficiencia de la gestión e interferir en la capacidad del programa para lograr resultados.

Mitigación: el FOMIN dictará talleres de capacitación sobre gestión de proyectos, reglas y procedimientos administrativo-financieros y proporcionará el apoyo adicional que se considere pertinente al Instituto Coca-Cola Brasil y las ONG participantes. Para este fin, el FOMIN asignará un monto total de US\$10.000 al fortalecimiento institucional.

- 6.3 *Riesgo de sostenibilidad.* Incapacidad de establecer las asociaciones estratégicas necesarias para mantener los Coletivos. Mitigación: preparar un Plan de comunicaciones y promoción. Asegurarse de que las visiones, metas y estrategias de la asociación se formulen sobre la base de un enfoque participativo para fomentar el sentido de identificación entre las diversas partes interesadas.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Se prevé que el programa tendrá impactos sociales positivos al acrecentar las oportunidades económicas de los jóvenes y las mujeres pobres y de bajos ingresos que participen en los Coletivos, además de mejorar el desempeño de las ONG comunitarias. El programa no tendrá impactos ambientales negativos debido a los tipos de actividades que se llevarán a cabo; por el contrario, se prevé un impacto positivo gracias a las actividades de desarrollo comunitario y, especialmente, las de reciclaje.
- 7.2 Este proyecto se clasificó como una operación de la categoría C en la revisión ambiental y social.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y MECANISMOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por resultados y mecanismos fiduciarios. El organismo ejecutor cumplirá los acuerdos normales del FOMIN sobre desembolsos por resultados, adquisiciones y gestión financiera que se detallan en el Anexo VII.

IX. PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Propiedad intelectual. El organismo ejecutor conservará la propiedad intelectual y demás derechos sobre los materiales y productos fuertemente vinculados con la cadena de valor de TCCC, dado que esos productos están relacionados con su actividad central. Como parte del programa, el FOMIN conservará la propiedad intelectual y demás derechos sobre los materiales y productos vinculados a las ONG y los beneficiarios a fin de promover la repetición e implementación a mayor escala del modelo, pero le conferirá a TCCC el acceso a ellos con el mismo propósito.