

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**FOMENTO DE APTITUDES EMPRESARIALES Y EMPLEABILIDAD
DE JÓVENES DE LAS ZONAS RURALES DEL SUR DE BAHIA,
BRASIL**

(BR-M1125)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Luciana B. Brito (MIF/CBR), jefe del equipo, Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC), Estrella Peinado-Vara (MIF/AMC), Elena Heredero (MIF/AMC), María Elena Nawar (MIF/DEU), Fernanda López (MIF/AMC), Anabella Palacios (MIF/AMC), Shoshana Grossman-Crist (MIF/KSC), Luis Eduardo Fernández (MIF/MIF) y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

| | | |
|-------|---|----|
| I. | ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN | 1 |
| II. | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO | 7 |
| III. | ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 15 |
| IV. | COSTO Y FINANCIAMIENTO | 16 |
| V. | ORGANISMO EJECUTOR..... | 17 |
| VI. | RIESGOS DEL PROYECTO | 18 |
| VII. | EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES | 19 |
| VIII. | CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES | 19 |
| IX. | DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL..... | 19 |

RESUMEN DEL PROYECTO

FOMENTO DE APTITUDES EMPRESARIALES Y EMPLEABILIDAD DE JÓVENES DE ZONAS RURALES DEL SUR DE BAHIA, BRASIL (BR-M1125)

En la región de las tierras bajas del sur del estado de Bahia son muy escasas las oportunidades de generación de ingresos estables, lo que hace que a las comunidades rurales de la región les resulte difícil salir de la pobreza sin migrar a zonas urbanas, situación que provoca un éxodo constante, particularmente de los jóvenes de zonas rurales. El objetivo general del proyecto es promover la inclusión económica de los jóvenes menos favorecidos mediante capacitación en aptitudes técnicas y empresariales. Concretamente, se capacitará a jóvenes de zonas rurales para que cumplan con las normas ambientales y sociales exigidas por las empresas minoristas de gran envergadura, a la vez que ellos venden productos agrícolas cultivados con métodos sostenibles a los mercados en crecimiento.

El proyecto producirá mejores oportunidades de negocios para los jóvenes, por medio de (i) programas prácticos de capacitación que hagan hincapié en los conocimientos comerciales y técnicos necesarios para la producción agrícola sostenible, que resultan fundamentales para una nueva generación de productores locales, (ii) el desarrollo del potencial empresarial de los jóvenes de zonas rurales, trabajando con las cooperativas agroindustriales dedicadas a la producción e industrialización de palma, frutas tropicales, yuca, productos agroforestales, acuicultura y artesanías hechas con productos biológicos, y (iii) la instauración de nuevas prácticas y técnicas agrícolas sostenibles que incorporen la conservación del medio ambiente en las operaciones de las cooperativas.

Entre los resultados previstos se cuenta el aumento del nivel de ingresos de los hogares de comunidades rurales, producto del incremento de las ventas de productos nuevos o existentes. Estos resultados se conseguirán mediante la ampliación de los canales comerciales o el establecimiento de nuevos vínculos de negocios entre empresas minoristas de gran envergadura y cooperativas rurales, cuyo liderazgo comercial será asumido gradualmente por los jóvenes capacitados. Se espera que los jóvenes formados en perspectivas comerciales y aptitudes de liderazgo, cuyo número se calcula en unos 1.000, junto con 1.000 miembros de cooperativas, ejerzan influencia en sus familias y sus comunidades en calidad de agentes de cambio socioeconómico en la región del sur de Bahia en general —particularmente en el Mosaico de Áreas con Protección Ambiental, que contiene los sitios más vulnerables y a la vez con mayor biodiversidad del estado de Bahia.

Con los recursos del FOMIN se contribuirá a financiar consultorías especializadas para integrar los programas de educación y formación técnica con las experiencias de negocios, por medio de arreglos organizacionales coordinados entre las Casas Familiares Rurales¹ (centros de educación y formación técnica comunitarios) y las cooperativas agroindustriales locales.

Cabe destacar que el proyecto se realizará en asociación con firmas minoristas de gran envergadura que servirán de empresas ancla, entre las que figuran Grupo Pão de Açúcar, Walmart Brasil y GBarbosa, al tiempo que se promueve la colaboración institucional para el fortalecimiento de capacidad y de las cooperativas entre actores públicos y privados clave tales como el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES), la Fundación Odebrecht y la Corporación Mitsubishi. Se prevé que el modelo produzca impactos sistémicos al repetirlo y compartir los conocimientos generados con otras regiones de Brasil.

¹ Las Casas Familiares Rurales [*Casas Familiares Rurais*] son organizaciones de la sociedad civil —basadas en el método francés de la pedagogía de la alternancia— que brindan capacitación técnica a jóvenes de zonas rurales en materia de prácticas sostenibles de agricultura y acuicultura, de una forma que los integra estrechamente con sus familias y comunidades. El objetivo principal de las Casas Familiares Rurales es fomentar una producción integrada y ambientalmente sostenible, valiéndose de la capacidad de los jóvenes como elemento clave para introducir nuevas prácticas en el sistema agrícola familiar (véanse más detalles en los párrafos 1.8 a 1.12).

ANEXOS

| | |
|-----------|--|
| Anexo I | Marco lógico |
| Anexo II | Resumen del presupuesto |
| Anexo III | Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED) |

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DEL SISTEMA
DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

| | |
|------------|---|
| Anexo IV | Presupuesto detallado |
| Anexo V | Lista preliminar de hitos |
| Anexo VI | Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor |
| Anexo VII | Informes de avance del proyecto, cumplimiento de hitos, arreglos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad |
| Anexo VIII | Plan de adquisiciones y contrataciones |
| Anexo IX | Cronograma de las actividades del proyecto |
| Anexo X | Reglamento operativo |
| Anexo XI | Términos de referencia del coordinador del proyecto |
| Anexo XII | Plan de seguimiento y evaluación para las evaluaciones de impacto |

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|---------|--|
| BNDES | Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social |
| CFA | Casa Familiar das Águas |
| CFAF | Casa Familiar Agroflorestal de Nilo Peçanha |
| CFR-I | Casa Familiar Rural de Igrapiúna |
| CFR-PTN | Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves |
| IBGE | Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas |
| OCT | Organización de Conservación de la Tierra [<i>Organização de Conservação da Terra</i>] |

BRASIL
FOMENTO DE APTITUDES EMPRESARIALES Y EMPLEABILIDAD DE JÓVENES DE LAS ZONAS
RURALES DEL SUR DE BAHIA, BRASIL
(BR-M1125)

INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

| | | | |
|---|---|----------------------|-------------|
| País y ubicación geográfica: | Tierras bajas del sur de Bahia, en Brasil | | |
| Organismo ejecutor: | Organización de Conservación de la Tierra (OCT) | | |
| Área de acceso: | Acceso a mercados y capacidades | | |
| Agendas: | Jóvenes: aptitudes para el empleo y emprendimiento y (ii) incorporación de pequeñas empresas en las cadenas de valor | | |
| Coordinación con otros donantes u otras operaciones del Banco: | Fundación Odebrecht Corporación Mitsubishi Empresas ancla – distribuidores minoristas | | |
| Beneficiarios directos: | 700 jóvenes graduados de las Casas Familiares (<i>desglosados por sexo: por lo menos 50% de mujeres</i>) 300 jóvenes no graduados de las Casas Familiares pero vinculados con cooperativas (<i>desglosados por sexo: por lo menos 50% mujeres</i>) 1.000 miembros de cooperativas | | |
| Beneficiarios indirectos: | 5.000 familiares | | |
| Financiamiento: | Cooperación técnica: | US\$1.000.000 | 38,5% |
| | Inversión: | US\$ 000.000 | |
| | Préstamo: | US\$ 000.000 | |
| | Financiamiento total del FOMIN: | US\$1.000.000 | |
| | Contrapartida (<i>OCT y Fundación Odebrecht</i>): | US\$1.000.000 | 38,5% |
| | Cofinanciamiento (<i>Corp. Mitsubishi</i>): | US\$600.000 | 23,0% |
| | Presupuesto total del proyecto: | US\$2.600.000 | 100% |
| Plazos de ejecución y de desembolso: | 42 meses para la ejecución 48 meses para el desembolso | | |

| | |
|---|---|
| Condiciones contractuales especiales: | Las condiciones previas al primer desembolso serán las siguientes: (i) la selección y contratación de un coordinador del proyecto, aprobado por el Banco, (ii) un manual de operaciones del proyecto, aprobado por el FOMIN, (iii) un plan operativo anual para el primer año, aprobado por el FOMIN, y (iv) acuerdos suscritos con las empresas asociadas para garantizar la contrapartida necesaria. Se hará un primer desembolso de US\$25.000 al firmar el convenio y antes de cumplir con las condiciones previas, para la contratación de un experto que realizará un diagnóstico profundo y minucioso de las necesidades de los beneficiarios y organizará un taller de lanzamiento del proyecto. |
| Revisión del impacto ambiental y social: | Esta operación fue sometida al proceso de revisión y clasificada conforme lo exige la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de lo limitado de los impactos y riesgos del proyecto, se propone clasificarlo en la categoría C. |
| Unidad responsable de los desembolsos: | MIF/CBR |

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Las tierras bajas del sur del estado de Bahia, ubicadas a unos 300 km de la capital del estado, son una región de contrastes: en tanto que la pobreza aflige a más del 50% de la población, particularmente a los que viven a lo largo del litoral, hay una gran riqueza natural consistente en una abundancia de recursos hídricos, zonas boscosas de una enorme biodiversidad, un clima agradable, suelos fértiles (si se les da el tratamiento debido) y un gran potencial humano. Según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE), la inmensa mayoría de los habitantes de las tierras bajas meridionales del estado (unas 360.000 personas) viven en un entorno predominantemente rural y su economía se basa en la agricultura; además, el 59% de la población tiene menos de 24 años de edad. Estas personas (quienes por lo regular ni siquiera tienen acceso a documentos básicos como un certificado de nacimiento, una tarjeta de identidad, un registro electoral o un registro de persona física [*cadastro de pessoa física*] (que es equivalente al número de seguro social en los Estados Unidos) carecen también de acceso a la educación pública, los servicios de atención de salud y los mercados laborales formales. Por otra parte, sus ingresos dependen de programas de transferencias monetarias tales como *Bolsa Família*².
- 1.2 Las oportunidades de generación de ingresos estables son muy escasas en la región, lo que hace que a las poblaciones rurales les resulte difícil salir de la pobreza sin migrar a zonas urbanas. En algunos municipios, las tasas de desempleo llegan a ser de alrededor del 80% de la población económicamente activa³. En general, los jóvenes de la región dependen de los ingresos familiares, que se originan principalmente en programas federales de transferencias monetarias tales como *Bolsa Família* o en planes públicos de jubilación. Los ingresos mensuales promedio de una familia son más reducidos que el salario mínimo (unos US\$330) y aproximadamente el 43% de la población rural es analfabeta⁴. Las oportunidades de empleo de los jóvenes de la región se limitan al sector público (como por ejemplo los municipios), el comercio local (tiendas pequeñas), el turismo (trabajos informales no calificados) y las granjas, y solo hay unos cuantos puestos de trabajo disponibles, todos ellos de bajos ingresos.
- 1.3 Por tratarse de una de las regiones más antiguas de Brasil, los 15 municipios de las tierras bajas del sur de Bahia tienen en común características no solamente ambientales, sino históricas, sociales, culturales y geoeconómicas. Cabe señalar, en particular, que hay dos instituciones que desempeñan una función importante

² *Bolsa Família* es un programa federal de bienestar del gobierno nacional de Brasil que brinda un promedio de R\$70,00 mensuales (unos US\$35) en transferencias directas a familias de bajos ingresos. A cambio, se comprometen a mantener a sus hijos en la escuela y llevarlos periódicamente a exámenes médicos.

³ IBGE: la población económicamente activa de Nilo Peçanha es de 12.350 personas, el 80% de las cuales se encuentran desempleadas.

⁴ Secretaria de Educação do Estado da Bahia, 2000.

en la zona: las cooperativas de productores y las Casas Familiares Rurales⁵, cuyos detalles figuran en los próximos párrafos.

- 1.4 **Producción sostenible por las cooperativas.** En 2006, la Fundación Odebrecht, una organización privada sin fines de lucro que concentra sus actividades en las tierras bajas del sur de Bahía, se asoció con el FOMIN a fin de brindar apoyo a cuatro cooperativas de productores agrícolas, Coopalm, Coopatan, Cooprap y Coopemar (actualmente Coopecon), para mejorar la calidad de sus productos y aumentar sus ventas⁶. A raíz de la ejecución del proyecto, que finalizó en 2011, las cooperativas participantes arrojaron los siguientes resultados: (i) un aumento del 230% en las ventas de Coopemar, (ii) la sostenibilidad de la cooperativa y un aumento del 60% en los ingresos de sus miembros en el caso de Coopalm, (iii) un aumento del 753% en los ingresos anuales de Cooprap, y (iv) un aumento del 269% en las ventas de Coopatan⁷.
- 1.5 Los miembros de las cooperativas recibieron asistencia técnica y capacitación en técnicas agrícolas sostenibles, mientras que los gerentes de las cooperativas recibieron apoyo en gestión financiera, empaquetado, distribución de productos y certificación de procesos. Estos miembros de cooperativas eran en su mayoría jefes de hogar, analfabetos y con poca capacidad para absorber cualquier innovación en materia de producción. Sin embargo, al poner en práctica técnicas de producción simples y al mejorar su capacidad organizacional, lograron aumentar exponencialmente su producción, identificaron nuevos canales de distribución, mejoraron sus ventas y generaron ingresos más altos.
- 1.6 Por lo regular solamente hay un miembro de la cooperativa en cada familia. En las familias tradicionales (marido, mujer e hijos) es el padre, mientras que en las dirigidas por mujeres es la madre. Además, por motivos culturales es posible que los hombres y las mujeres desempeñen funciones distintas en las cooperativas. En Cooprap, una cooperativa que produce más que todo artesanías, hasta el 80% de los miembros son mujeres, pues son ellas quienes producen las artesanías, mientras que los hombres recolectan la fibra. En cambio, en Coopatan, una cooperativa que en su mayor parte produce frutas y harina de yuca, la participación femenina es apenas del 15%, pues tradicionalmente las mujeres se hacen cargo de administrar el hogar (lo que incluye la producción de la granja) mientras que los hombres son responsables de comercializar el producto (participación en las cooperativas).
- 1.7 A fin de garantizar la igualdad de género en las oportunidades que ofrezca el proyecto, éste se asegurará de que el programa de formación de las Casas

⁵ Existen cuatro Casas Familiares vinculadas a cooperativas de productores, cada una dedicada a un producto distinto o una vocación regional específica: acuicultura, plantaciones de frutas, cosecha de yuca, artesanías de fibra de palma y producción de palmito.

⁶ Proyecto del FOMIN: Fomento de la producción integrada y ambientalmente sostenible, BR-M1040.

⁷ Evaluación final del proyecto a cargo de Carlos Puig, agosto de 2011.

- Familiares Rurales aplique un enfoque sensible al género que mejore la autoestima y refuerce los valores y la confianza. Además, el proyecto animará a las mujeres a que no se limiten a las “actividades femeninas tradicionales” tales como las artesanías. En lo que respecta a las cooperativas, el proyecto velará por que las mujeres cumplan un papel activo en sus procesos de toma de decisiones, ya sea como miembros de la cooperativa o en comités con poder decisorio establecidos para potenciar el papel de las mujeres.
- 1.8 A pesar del progreso alcanzado, las cooperativas todavía no tienen vínculos sistémicos con el sector empresarial de gran envergadura (los grandes mayoristas y minoristas y las empresas ancla) y todavía no logran cumplir con las exigencias sociales y ambientales que se requieren para los posibles mercados de exportación directa. Asimismo, las cooperativas se enfrentan al reto de formar la próxima generación de administradores, para lo cual deben capacitar a jóvenes locales que de lo contrario migrarán a zonas urbanas en busca de mejores oportunidades de empleo. Además, esta nueva generación necesita entender que los consumidores prefieren cada vez más productos agrícolas sostenibles y necesita observar prácticas que preserven los recursos naturales, al tiempo que mejoran las condiciones socioeconómicas de los productores y sus familias. Se compartirá con este proyecto la experiencia de otros proyectos del FOMIN (como el RG-M1250, Cierre de la brecha generacional entre jóvenes y adultos de comunidades rurales) relativos al empoderamiento y la capacitación de jóvenes de zonas rurales y nuevas generaciones de administradores de cooperativas, con objeto de intercambiar lecciones aprendidas y prácticas óptimas.
- 1.9 **Casas Familiares Rurales.** Una “Casa Familiar Rural” [*Casa Familiar Rural*] es una organización de la sociedad civil que funciona dentro de una comunidad rural y se dedica a ofrecer a los jóvenes capacitación técnica y aptitudes prácticas para la vida⁸ en técnicas agrícolas y acuícolas. Un Casa Familiar Rural tiene como objetivo permitir que los jóvenes adquieran las aptitudes educacionales y técnicas necesarias que podrán usar más adelante en sus propios hogares y en las comunidades donde viven. El concepto de la Casa Familiar se aplicó originalmente en Francia en la década de los años treinta y se sigue practicando mediante un método singular de formación educacional y técnica para agricultores y pescadores jóvenes. El método que se emplea es el de la pedagogía de la alternancia, en el que los jóvenes del campo dedican una semana a una pasantía en una escuela de campo agrícola, con el respaldo total de maestros y otros instructores, para luego volver a sus hogares las otras tres semanas e incorporar las lecciones aprendidas a los sistemas agrícolas de sus familias y comunidades.
- 1.10 En 2010, Mitsubishi comenzó a ofrecer apoyo financiero a tres proyectos de Casas Familiares Rurales, uniéndose así a la iniciativa Formación de Jóvenes

⁸ La Organización Mundial de la Salud define las habilidades prácticas para la vida como “aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo, que nos permiten enfrentar eficazmente las exigencias y retos de la vida diaria”.

Empresarios Rurales, impulsada por la Fundación Odebrecht en las tierras bajas del sur del estado de Bahia. El objetivo principal del proyecto era capacitar a jóvenes en materia de prácticas de producción integrada y ambientalmente sostenible a fin de ayudarlos a mejorar la producción rural de sus familias y aumentar las oportunidades para generar ingresos, y evitar así su migración a zonas urbanas. Transcurridos unos cuantos años, el programa ha venido mostrando resultados muy positivos en lo que concierne a las condiciones de vida cotidiana de estas familias, por ejemplo gracias a la adopción de nuevas técnicas de producción y la mejora de su productividad y su generación de ingresos. Aun cuando la Corporación Mitsubishi confía en que el proyecto seguirá produciendo un profundo impacto en la sociedad, desde el punto de vista de la educación ambiental, la conservación y el crecimiento sostenible, se considera necesario ampliar el alcance de las actividades de las Casas Familiares Rurales con objeto de aumentar las destrezas empresariales de los jóvenes y aprovechar las oportunidades de mercado en agricultura sostenible.

- 1.11 En la actualidad hay cuatro Casas Familiares Rurales en la región (CFAF⁹, CFR-I¹⁰, CFR-PTN¹¹ y CFA¹²), todas ellas con el respaldo financiero de la Fundación Odebrecht, los gobiernos locales y entidades del sector privado como la Corporación Mitsubishi, la Fundación del Banco do Brasil y el Fondo Municipal para los Derechos de los Niños y los Adolescentes (FMDCA). Unos 320 jóvenes han recibido educación técnica y profesional en administración agropecuaria (a menudo integrada a la educación secundaria), lo que ha incluido seminarios rurales, visitas técnicas¹³, cultivo de huertos de hortalizas, técnicas de oratoria y participación comunitaria. Algunos de los graduados de este programa han sido certificados como técnicos agroindustriales o especialistas en acuicultura por el Consejo Escolar del Estado. A las Casas Familiares Rurales asisten jóvenes de ambos sexos, y la distribución por género es bastante equitativa.
- 1.12 Sin embargo, las Casas Familiares no han logrado todavía establecer conexiones sólidas entre los programas de capacitación técnica y las actividades de índole más comercial que pueden hacer frente a nuevas oportunidades de mercado y las tendencias de los consumidores. Para ello sería necesario desarrollar un nuevo conjunto de aptitudes de liderazgo comercial y formar a una generación más joven de productores agrícolas y miembros de cooperativas. Para aprovechar estas nuevas oportunidades de mercado y consumo, se precisa desarrollar aún más las aptitudes de liderazgo, junto con tecnologías nuevas eficaces y sostenibles que puedan utilizarse en las comunidades rurales.

⁹ Casa Familiar Agroflorestral de Nilo Peçanha.

¹⁰ Casa Familiar Rural de Igrapiúna.

¹¹ Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves.

¹² Casa Familiar das Águas.

¹³ Salidas de campo a universidades, instituciones técnicas agrícolas o explotaciones agrícolas de la zona con técnicas de producción avanzadas.

- 1.13 Por una parte, el FOMIN ha apoyado la estructuración de cuatro cooperativas de productores agrícolas a fin de mejorar la calidad de sus productos y aumentar sus ventas. Los miembros de las cooperativas recibieron asistencia técnica y capacitación en técnicas agrícolas, junto con ciertas aptitudes de administración, pero les hace falta todavía un vínculo más sistémico con el sector empresarial de gran envergadura. Por otra parte, Mitsubishi dio su respaldo a la capacitación de jóvenes (principalmente hijos de miembros de las cooperativas) en prácticas de producción integradas y ambientalmente sostenibles. Si los jóvenes participantes de las Casas Familiares Rurales estuvieran directamente asociados con las cooperativas de productores, se crearían oportunidades para mejorar su capacitación, aumentar el acceso a mercados y canales de distribución, y concebir nuevos productos que añadan valor y mejoren su posición general en las cadenas locales de valor.
- 1.14 La industria de venta de alimentos al por menor ha cambiado considerablemente en las últimas décadas para adaptarse a los cambios en las opciones alimentarias al alcance del consumidor, que incluyen la introducción de productos más sanos y enriquecidos con vitaminas, tales como tilapia con omega 3, vitaminas, sopa de palmito procesada naturalmente y otros jugos y pulpa de fruta natural semiprocada. Los consumidores también están exigiendo alimentos procesados sin aditivos artificiales, como el pirarucu salado (bacalao brasileño) y yuca fermentada y congelada para uso en panaderías. Si bien las cooperativas existentes producen sobre todo productos crudos y sin procesar, esta demanda de nuevos productos no se puede satisfacer porque estos requieren prácticas y técnicas de producción perfeccionadas, junto con una mejor gestión de las cooperativas para el empaquetado, la logística, la fijación de precios y la comercialización, características que las cooperativas no tienen hoy en día. Los miembros actuales de las cooperativas no pueden cumplir estas funciones por falta de educación y de capacidad para innovar.
- 1.15 Además, las empresas ancla están pidiendo que sus proveedores cumplan con normas socioambientales que fomenten la conservación de la tierra y los bosques, la preservación del agua y la biodiversidad, la reducción de las emisiones de carbono y la agricultura con bajo nivel de emisiones de carbono. Los instrumentos de medición del carbono disponibles ya en el mercado (entre ellos el Informe completo de Trucost sobre oportunidades para las MIPYME en América Latina y el Caribe) se compartirán con el organismo ejecutor a fin de evitar la creación de nuevos instrumentos.
- 1.16 Las Casas Familiares Rurales se han asociado con instituciones federales y estatales dedicadas a la innovación, como la oficina local de Embrapa¹⁴ y la Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Además, tienen el apoyo de la Organización de Conservación de la Tierra (OCT), entre cuyos socios figuran la

¹⁴ El Centro Nacional de Investigación de la Yuca y Fruticultura de Embrapa, la empresa brasileña de investigación agropecuaria.

Agencia Nacional del Agua (ANA), la Universidade Estadual de Feira de Santana, la Universidade Federal do Recôncavo da Bahia y The Nature Conservancy. Con el respaldo de estas instituciones para el proyecto, los jóvenes de las Casas Familiares Rurales tendrían acceso a una educación básica idónea y desarrollarían el interés y las habilidades necesarias para desempeñar una importante función de enlace entre las cooperativas y las empresas ancla.

- 1.17 **Causas del problema.** Se ha determinado que las causas del problema son las siguientes: (i) una baja competencia en aptitudes numéricas y verbales básicas (portugués y matemáticas), (ii) el acceso limitado a un entorno que propicie la interacción, la socialización y el trabajo en grupo (destrezas sociales), (iii) la baja autoestima, poca confianza en ellos mismos y baja autodeterminación de los jóvenes, (iv) asimetrías de información entre la oferta y la demanda (en lo referente a los productos que se comercializarán), (v) vínculos comerciales ineficientes de las cooperativas con los mercados y las cadenas de valor, (vi) productores que tienen poco acceso a los distribuidores ancla y dependen en gran medida de los intermediarios, (vii) una producción rural tradicional poco enfocada en innovar los productos, y (viii) acceso escaso a servicios financieros y no financieros para aumentar los volúmenes de producción y la calidad de los productos de los agricultores y sus cooperativas¹⁵.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.18 Los beneficiarios directos del proyecto son los siguientes: (i) jóvenes de 17 a 29 años de edad que asisten a los programas de las Casas Familiares Rurales, al igual que otros jóvenes de la región que se interesen en programas de empresariado en zonas rurales. Se dará prioridad a aquellos jóvenes que ya estén asociados a las actividades de las cooperativas existentes (agricultura, acuicultura y artesanías) o que estén dispuestos a unirse a dichas cooperativas, y (ii) miembros de las cooperativas participantes. De ser el caso se podrán identificar y añadir otras cooperativas, dependiendo de los intereses de los jóvenes beneficiarios¹⁶. El proyecto reforzará la habilidad de los jóvenes para identificar las necesidades y problemas cruciales de las cooperativas y las comunidades y atenderlos, en los siguientes ámbitos interdependientes: (i) acceso a mercados, (ii) adaptación de productos y procesos a las necesidades de las empresas ancla, (iii) prácticas agrícolas sostenibles, y (iv) gestión de recursos naturales (ordenamiento de tierras, gestión de desechos, calidad del agua).
- 1.19 Los jóvenes beneficiarios del proyecto provendrán de familias de bajos ingresos (que ganan menos del salario mínimo de US\$330 al mes aproximadamente) o de familias que se benefician en la actualidad del programa federal *Bolsa Família*. Se

¹⁵ Eusébio y Tonedo: *Análise do Acesso ao Crédito Rural*, 2011. El estudio demuestra que es menos probable que los pequeños productores tengan acceso a servicios financieros rurales.

¹⁶ Para llegar a ser miembro de una cooperativa, el joven deberá ser un productor rural y llenar una solicitud, que deberá someter a la aprobación del comité administrativo de la cooperativa. Éste la aprobará (previa verificación de la capacidad de producción) y le cobrará una cuota.

vigilará que por lo menos el 50% de los beneficiarios del proyecto sean mujeres jóvenes.

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

- 1.20 El proyecto apoyará el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en la región mediante la elaboración de un modelo que genere nuevas oportunidades de empleo para jóvenes de zonas rurales que de lo contrario se verían excluidos de las actividades de generación de ingresos, dándoles acceso a la capacitación necesaria y desarrollando sus aptitudes técnicas. Además, fortalecerá a las cooperativas locales de productores, más que nada elevando su capacidad de gestión (gracias a la participación de los jóvenes) y preparándolas para cumplir con las normas socioambientales de las empresas ancla participantes.
- 1.21 **Vínculo con las Agendas del FOMIN.** El proyecto guarda coherencia con dos Agendas del FOMIN, a saber: (i) *Jóvenes: aptitudes para el empleo y emprendimiento*, y (ii) *Cadenas de valor: incorporación de pequeñas empresas en las cadenas de valor*. Se contribuirá a la primera agenda mediante la identificación de modelos de intervención exitosos para impartir capacitación y mejorar las aptitudes laborales y empresariales de los jóvenes en riesgo, a fin de aumentar sus oportunidades de empleo. En lo que hace a la segunda agenda, el proyecto se propone adaptar las lecciones aprendidas y otras buenas prácticas de otros proyectos financiados por el FOMIN, como el de Fomento de la producción integrada y ambientalmente sostenible (BR-M1040). Con el proyecto que ahora se propone se busca elaborar más a fondo una metodología para promover nuevas prácticas comerciales sostenibles entre jóvenes miembros de cooperativas, así como establecer vínculos comerciales eficaces con los socios participantes del sector privado (o empresas minoristas ancla) a la vez que se incentiva a las comunidades rurales para que mantengan su compromiso de administrar de forma sostenible los abundantes recursos naturales de la zona.
- 1.22 **Colaboración con el Grupo del Banco.** El programa es pertinente y cumple con la estrategia de país en lo que respecta a la reducción de la pobreza y la desigualdad social. El hincapié que se hace en la capacitación de los jóvenes y en el mejoramiento de la situación económica de las comunidades rurales refuerza la estrategia de país, que prevé trabajar con la población en la base de la pirámide y ofrecer oportunidades económicas a los beneficiarios del programa *Bolsa Familia*.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 **En términos de impacto:** El proyecto se propone mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades rurales de las tierras bajas del sur de Bahía, aumentando sus ingresos mediante la capacitación de jóvenes y el establecimiento de vínculos comerciales con empresas ancla en cadenas de valor productivas.

- 2.2 **En términos de resultados:** El proyecto proporcionará a jóvenes de zonas rurales habilidades y prácticas comerciales sostenibles para que puedan concebir nuevos productos que se vincularán comercialmente con socios de negocios estratégicos. Se alentará a los jóvenes a que participen en el liderazgo de las cooperativas mediante su interacción con los socios comerciales, aprendan nuevas aptitudes de negocios y las técnicas de producción necesarias para mejorar los niveles de calidad y de cumplimiento de las normas sociales y ambientales.

B. Descripción del modelo, la solución o la intervención

- 2.3 El proyecto combinará dos experiencias exitosas, a saber: (i) el fortalecimiento de cooperativas financiado por el FOMIN, y (ii) las Casas Familiares Rurales que respalda la Corporación Mitsubishi. Estas dos iniciativas se ejecutaron con el liderazgo de la Fundación Odebrecht por intermedio del organismo executor que se propone para el presente proyecto, la Organización de la Conservación de la Tierra (OCT). Al vincular la capacitación eficaz de jóvenes en zonas rurales con las cooperativas basadas en prácticas agrícolas sostenibles, el proyecto se dirigirá a mercados de mayor valor y aumentará las oportunidades generales de empleo de los jóvenes.
- 2.4 En el proyecto se seguirá aplicando la metodología diseñada en el programa de las Casas Familiares Rurales para mejorar las aptitudes técnicas y educacionales, con una mayor concentración en los elementos de motivación para los negocios y los jóvenes graduados de estas Casas. La instrucción se basará en el método pedagógico de la alternancia de las Casas Familiares Rurales, en el que los jóvenes del campo hacen una pasantía de una semana en la que viven a tiempo completo en una escuela de campo agrícola, con el respaldo total de maestros y otros instructores.
- 2.5 Al regresar al hogar, los jóvenes incorporan las lecciones aprendidas en la pasantía a las prácticas de sus familias y comunidades. Habiendo recibido la capacitación en aptitudes y la información adecuadas, los jóvenes podrán convertirse en líderes de sus cooperativas y comunidades, creando vínculos entre las cooperativas y los minoristas ancla.
- 2.6 Además, con objeto de asegurar la sostenibilidad a largo plazo del modelo propuesto en las tierras bajas del sur de Bahía, se reforzarán los vínculos entre las Casas Familiares Rurales, las cooperativas, las empresas ancla (principalmente empresas minoristas de gran envergadura tales como GBarbosa, Grupo Pão de Açúcar y Walmart) y la OCT (el organismo executor, que cuenta con extensas redes con socios públicos y privados que se dedican a la conservación del medio ambiente).
- 2.7 Concretamente, las actividades de este proyecto se encauzarán por tres conductos (educación y aptitudes técnicas; capacitación en negocios y administración en las cooperativas, y concientización acerca de la conservación del medio ambiente), que se coordinarán de manera simultánea: (i) mejora de la metodología de capacitación en administración de negocios en las Casas Familiares Rurales para

hacer que los jóvenes se conviertan en líderes de las cooperativas y se rijan por prácticas que conserven los recursos naturales, (ii) potenciación de los vínculos comerciales y de mercado entre las cooperativas y las empresas ancla, mediante capacitación técnica, cumplimiento de normas socioambientales y transferencia de tecnología (incluida la concepción de nuevos productos), y (iii) garantía de la capacitación de los jóvenes en normas socioambientales a fin de satisfacer las exigencias de las empresas ancla y mejorar la competitividad general de las cooperativas.

C. Componentes

Componente I: Capacitación de jóvenes líderes en prácticas rurales sostenibles. (FOMIN: US\$70.000); (Corporación Mitsubishi: US\$600.000; contrapartida: US\$600.000)

- 2.8 El objetivo de este componente es capacitar a jóvenes y dotarlos de las calificaciones necesarias para generar empleo e ingresos, aplicando el método pedagógico de la alternancia (véase explicación más arriba) y otras metodologías similares. En este componente se podría sistematizar y enseñar a los jóvenes el cumplimiento de las normas socioambientales exigidas por las empresas ancla asociadas al proyecto. Con esto se complementarán los esfuerzos realizados anteriormente por el FOMIN, ya que esos jóvenes serán el enlace entre las cooperativas y las empresas ancla y estarán capacitados como líderes de negocios que podrán elevar los resultados de las cooperativas a un nivel más alto de realizaciones. En el proyecto previo, el FOMIN ayudó a conformar y organizar las cooperativas (desarrollo de la producción), pero éstas dependían todavía en un alto grado del organismo ejecutor para su administración y los vínculos comerciales, para lo cual se contará ahora con el apoyo de los jóvenes líderes.
- 2.9 Las actividades de este componente serán las siguientes: (i) impartir capacitación a los jóvenes mediante la pedagogía de la alternancia en Casas Familiares Rurales (Casa Familiar Rural de Igrapiúna, Casa Familiar Rural de Presidente Tancredo Neves y Casa Familiar Agroflorestal de Nilo Peçanha) para que puedan obtener una certificación de educación profesional técnica integrada, equivalente a un diploma de bachillerato, (ii) instaurar y priorizar, como parte de la educación y capacitación, las siguientes acciones prácticas y de divulgación: (1) visitas de seguimiento a las familias de los jóvenes para supervisar su desempeño, (2) seminarios rurales en las comunidades, (3) iniciativas sobre temas como la educación cívica y las aptitudes prácticas para la vida, y (4) jardines educativos y agroecológicos en los hogares de los jóvenes, (iii) realizar salidas de campo¹⁷, (iv) realizar otras visitas técnicas; (v) implementar modelos piloto de explotaciones agrícolas en el hogar de cada joven participante, y (iv) crear pasantías en cooperativas y otras agroindustrias.

¹⁷ Una salida de campo es un concepto tradicional de las zonas rurales en la que la comunidad —o un grupo de productores— se reúne en una propiedad rural para experimentar y aprender nuevas técnicas.

- 2.10 Los resultados clave de este componente son los siguientes: (i) la integración entre las Casas Familiares Rurales y las cooperativas de productores, y (ii) el desarrollo de un modelo de liderazgo para los jóvenes.

Componente II: Nuevas oportunidades de mercado para jóvenes graduados y miembros de cooperativas (FOMIN: US\$553.000); (contrapartida: US\$140.000)

- 2.11 El objetivo de este componente es mejorar la capacidad local de las cooperativas, con concentración en los empresarios jóvenes, facilitando el acceso de sus productos a determinados mercados de mayor valor.
- 2.12 Las actividades de este componente serán las siguientes: (i) brindar apoyo a las cooperativas para su acceso a los mercados mediante la formulación de planes de negocios y comercialización, distribución y venta, medios de comunicación, empaquetado y etiquetado, (ii) concebir nuevos productos y subproductos (por ejemplo, en Cooprap, nuevos productos de miel de la flor del manglar; en Coopalm, crema y fibra soluble de palmito; en Coopatan, productos de banano y otras frutas tropicales, así como productos de yuca, y en Coopecon, productos relacionados (con la tilapia y el pirarucu), (iii) determinar las necesidades y financiar la adquisición de nuevos equipos y herramientas para mejorar la producción, y (iv) apoyar el proceso de certificación de los productos de las cooperativas.
- 2.13 Cabe hacer una observación especial acerca de la participación del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES). BNDES ha dado apoyo a varias cooperativas de la región desde hace tiempo, y en la actualidad está pensando financiar (con fondos no reembolsables) la adquisición de nuevos equipos, vehículos y herramientas para mejorar la producción de tales cooperativas y renovar las Casas Familiares Rurales. Se espera que las cooperativas comercien con los socios ancla del sector privado (Walmart, Pão de Açúcar, Cesta do Povo) sobre una base de comercio justo. Este compromiso se garantizará mediante acuerdos con condiciones especiales de mercado.
- 2.14 Los resultados clave de este componente son los siguientes: (i) nuevos productos ideados para las cooperativas, (ii) la formulación de un modelo de negocios rural, basado en el liderazgo de los jóvenes, y (iii) la instauración de un sistema de gestión de las cooperativas.

Componente III: Promoción de prácticas agrícolas sostenibles. (FOMIN: US\$152.500); contrapartida: US\$77.500)

- 2.15 El objetivo de este componente es brindar a los jóvenes las aptitudes prácticas para la vida y las herramientas de aprendizaje que requieren, a fin de ayudar a las cooperativas a satisfacer las exigencias socioambientales necesarias para tener acceso a las oportunidades más provechosas que ofrecen las empresas ancla. Estos jóvenes serán preparados para llegar a ser la próxima generación de gerentes de cooperativas, con el propósito de que aumenten su competitividad, particularmente en los ámbitos de (i) crecimiento de los ingresos y acceso a los

- mercados, (ii) reducción de los costos y aumento de la productividad, (iii) gestión de riesgos y aceptación social, (iv) capital humano, y (v) el incremento de la reputación de las cooperativas.
- 2.16 Las actividades de este componente serán las siguientes: (i) establecer asociaciones con empresas ancla que exhiban prácticas óptimas en innovación y normas de cumplimiento socioambiental, (ii) capacitar a los supervisores de las Casas Familiares Rurales y asistentes pedagógicos de las cooperativas para que se desempeñen como (1) multiplicadores de las prácticas agrícolas sostenibles que habrán de enseñarse a los jóvenes empresarios rurales, y (2) multiplicadores de los conceptos de ordenamiento y administración de tierras que habrán de enseñarse a los jóvenes empresarios rurales y los miembros de las cooperativas, (iii) impartir capacitación de corta duración (de 100 a 200 horas por ciclo o módulo) a los jóvenes “no graduados” en las Casas Familiares Rurales, y (iv) contribuir a implementar técnicas agrícolas sostenibles (de bajo nivel de emisiones de carbono) centradas en la reconversión productiva de zonas degradadas y la certificación socioambiental de todas las cooperativas.
- Componente IV: Gestión de conocimientos y estrategia de comunicaciones. (FOMIN: US\$73.000); (contrapartida: US\$62.000)**
- 2.17 El objetivo de este componente es sistematizar la información, compartir y divulgar los resultados y transferir la experiencia.
- 2.18 **Brecha de conocimientos:** Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimientos en relación con la forma de capacitar con eficacia a los jóvenes de zonas rurales para que cumplan con ambiciosas normas en materia socioambiental, vendiendo productos agrícolas cultivados de manera sostenible a las empresas minoristas interesadas y aplicando prácticas socialmente responsables que arrojen beneficios para las cooperativas (véase el párrafo 2.15).
- 2.19 **Objetivo en materia de conocimientos:** El objetivo es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y los conocimientos obtenidos en este proyecto, en particular por medio de (i) la transferencia de conocimientos sobre innovación tecnológica y requisitos ambientales a las cooperativas participantes, y (ii) la reproducción del modelo comprobado conseguido gracias a la asociación con las empresas ancla.
- 2.20 **Interesados:** El proyecto se dirige estratégicamente a los siguientes grupos: (i) cooperativas participantes, empresas ancla del sector privado interesadas en reproducir esta experiencia con otros proveedores y Casas Familiares Rurales, y (ii) otras organizaciones de la sociedad civil, organismos multilaterales y redes de expertos interesados en diseñar proyectos semejantes, tales como el Servicio Nacional de Aprendizaje Rural (SENAR) y la Fundación José Carvalho.
- 2.21 **Productos de conocimiento:** A fin de satisfacer las necesidades de estos grupos en lo que a conocimientos se refiere, se prepararán los siguientes productos: (i) guías prácticas que sistematicen y documenten el modelo de las empresas ancla que colaboran con Casas Familiares y cooperativas para crear mejores

- oportunidades agroindustriales para los jóvenes (objetivo de conocimiento (ii)), (ii) un documental de 15 minutos, y (iii) estrategias de comunicación, que incluirán eventos nacionales y regionales, para difundir las guías prácticas y animar a los interesados a la reproducción del proyecto.
- 2.22 Anualmente, el organismo ejecutor actualizará la Hoja de Datos del Proyecto (un formulario provisto por el FOMIN), que contendrá información básica acerca del proyecto, sus desafíos y la estrategia de la intervención.
- 2.23 Para transferir e incorporar las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas de la OCT, las cooperativas, el proyecto previo del FOMIN, el proyecto en curso de la Corporación Mitsubishi y las experiencias de otros socios, se dará capacitación modular a los supervisores (en las Casas Familiares Rurales) y a los asistentes pedagógicos (en las cooperativas), de modo que se conviertan en multiplicadores y promotores del contenido entre los estudiantes de las Casas Familiares Rurales, quienes son los principales beneficiarios del proyecto.
- 2.24 En el proyecto se harán esfuerzos coordinados para divulgar de forma significativa y eficaz en función del costo los productos de conocimiento que se prevé obtener sobre el mismo tema (jóvenes de zonas rurales).

D. Gobernanza del proyecto y mecanismo de ejecución

- 2.25 La ejecución del proyecto estará a cargo de la Organización para la Conservación de las Tierras Bajas del Sur de Bahía (OCT) con el apoyo de unidades operativas de la Fundación Odebrecht, tales como los departamentos encargados de comercialización, enlace con socios (las empresas ancla) y comunicaciones. La OCT establecerá una unidad de operaciones para la ejecución del programa, con un comité de gestión integrado por representantes del FOMIN, las Casas Familiares Rurales, los dirigentes de las cooperativas y la Fundación Odebrecht. El coordinador del proyecto se desempeñará como secretario del comité de gestión. Dicho comité será responsable de establecer los lineamientos estratégicos del proyecto y dar seguimiento a sus resultados; además, brindará orientación y apoyo al equipo ejecutor y le facilitará el acceso a sus redes. El comité de administración se reunirá periódicamente, reuniones que organizará el coordinador del proyecto con el aporte de los miembros del comité. El equipo ejecutor, integrado por un coordinador del proyecto, un coordinador de campo y un asistente administrativo, se hará cargo de la ejecución cotidiana del programa, incluido lo referente a preparar y ejecutar los planes de trabajo anuales, diseñar procedimientos operativos, asegurarse de contar con financiamiento de contrapartida para todas las actividades del programa, contratar y supervisar a los consultores del programa y preparar informes financieros, administrativos y técnicos para presentarlos al FOMIN.
- 2.26 El coordinador del proyecto, el coordinador de campo y el asistente administrativo serán empleados nuevos que se dedicarán por completo a la ejecución del programa. El comité de gestión se conformará en el primer semestre de la ejecución y podrá celebrar reuniones extraordinarias (además de las que

programe periódicamente), dependiendo de las necesidades del proyecto. Este comité también será responsable de integrar un comité asesor, que se reunirá al menos una vez al año, con representantes de las empresas ancla y otras compañías asociadas¹⁸.

- 2.27 Un año antes de que finalice el proyecto se llevará a cabo un **taller de sostenibilidad** con todos los interesados clave (productores, directores y estudiantes de las Casas Familiares Rurales, gobiernos locales y de los estados, representantes de las empresas ancla) a fin de determinar qué medidas se requiere tomar de manera específica para asegurar la continuidad de la actividades del proyecto después de que se hayan agotado los fondos del mismo.

E. Sostenibilidad

- 2.28 La sostenibilidad que busca el proyecto dependerá en gran medida de los arreglos institucionales (y sus beneficios económicos), es decir, de la coordinación que logre el organismo ejecutor entre los múltiples interesados y las alianzas con los socios participantes en el proyecto. Los factores clave en dicha coordinación son, entre otros: (i) el aumento de la productividad de las cooperativas y su mayor acceso al mercado, (ii) el apoyo que se reciba de la alta administración de las organizaciones participantes, (iii) el grado de coordinación entre las cooperativas y las Casas Familiares Rurales, (iv) el apoyo de los gobiernos federal, locales y de los estados, y (v) los marcos político, jurídico y normativo relacionados con la gestión de los recursos.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN y otras instituciones

- 2.29 Del proyecto ATN/ME-10007-BR, Fomento de la producción integrada y ambientalmente sostenible se derivan tres principales conclusiones y lecciones aprendidas: (i) solamente es posible tener éxito cuando se coordinan los esfuerzos. Este proyecto se logró gracias a la combinación de los conocimientos especializados de una organización de investigación y desarrollo como Embrapa en el ámbito de las frutas tropicales y la yuca, el acceso de las cooperativas a los mercados por conducto de empresas ancla y el ejemplo del sector privado en materia de gestión, provisto principalmente por la Fundación Odebrecht, (ii) en zonas como las tierras baja del sur de Bahía, Brasil, los gobiernos por lo regular carecen de los recursos financieros necesarios para respaldar actividades de conservación y biodiversidad, de modo que es preciso alentar una mayor participación del sector privado, y (iii) es importante saber cómo y cuándo intervenir a fin de adoptar prácticas de conservación y preservación que impidan la degradación del entorno natural y el agropecuario.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.30 **Adicionalidad no financiera.** El FOMIN ha ensayado una amplia gama de programas de capacitación e inserción laboral mediante más de 120 proyectos en

¹⁸ Véase el párrafo 5.1.

22 países de la región, habiendo identificado algunos modelos eficaces que arrojan altas tasas de colocación en el empleo, tales como *Galpão Aplauso* en Brasil y el Proyecto “A Ganar”. Este proyecto ofrecerá una oportunidad para someter a ensayo algunas de las soluciones elaboradas en estos modelos, como forma de aumentar la escala de las intervenciones y lograr la participación de los jóvenes desfavorecidos. Además, por medio del proyecto, el FOMIN seguirá haciendo lo que sabe hacer mejor: servir de laboratorio para el ensayo de ideas innovadoras. Los proyectos piloto son instrumentos efectivos porque son flexibles y permiten introducir mejoras y adaptaciones constantemente, a medida que se van elaborando los modelos. Después de este ensayo piloto, Odebrecht y Mitsubishi estarán también en condiciones de aumentar la escala de esta experiencia, particularmente vinculándola a la totalidad de la organización Odebrecht, una empresa multinacional con presencia en varios países latinoamericanos. Tanto la Constructora Odebrecht como la Corporación Mitsubishi han suscrito un convenio con el Banco que prevé el ensayo y la expansión de estas experiencias.

- 2.31 Además, en lo que respecta a la adicionalidad del proyecto en comparación con otros proyectos financiados anteriormente por el FOMIN, los elementos que tienen en común son los siguientes: (i) enfoque en la juventud, (ii) participación de los jóvenes en la administración de las cooperativas, y (iii) mayor crecimiento de los negocios de las cooperativas, esto último dentro del contexto global de la participación de un grupo empresarial de gran envergadura como Odebrecht.
- 2.32 **Adicionalidad financiera.** En tanto que el aporte de la Fundación Odebrecht y la Corporación Mitsubishi se usará para financiar la compra del equipo necesario para ampliar las cooperativas y las Casas Familiares Rurales, los recursos del FOMIN se utilizarán para ayudar a contratar consultorías encaminadas a concebir productos y subproductos, tramitar la certificación, garantizar el acceso a los mercados, intercambiar experiencias (mediante estrategias de comunicación y talleres) y efectuar el ensayo piloto de iniciativas tales como la primera prueba de campo de las asociaciones de cooperativas con Casas Familiares Rurales, la planificación integrada de pequeñas explotaciones agrícolas y el sistema de seguimiento y evaluación.

H. Resultados del proyecto

- 2.33 El resultado previsto de este proyecto será la concepción de productos rurales nuevos que serán distribuidos comercialmente por los socios estratégicos (las empresas ancla). Los jóvenes desempeñarán un papel protagónico en la obtención de estos resultados, y los indicadores del proyecto serán los siguientes: (i) número de jóvenes que se han asociado a cooperativas, (ii) número de jóvenes capacitados en mejores habilidades para su negocio (buenas prácticas agroecológicas, la adaptación de productos y procesos, etc.), (iii) número de jóvenes que participan en cadenas de valor, (iv) número de nuevas tecnologías o prácticas adoptadas por las cooperativas, (v) número de productos nuevos o mejorados con acceso a mercados de alto valor (grandes minoristas) y al comercio justo, y (vi) número de

miembros de cooperativas o jóvenes que tienen acceso a productos de conocimiento o a actividades de transferencia de conocimientos.

I. Impacto del proyecto

- 2.34 Con el proyecto se prevé mejorar las condiciones socioeconómicas de las comunidades rurales de la región al aumentar los niveles de ingresos de los jóvenes y sus familias. Los indicadores de impacto serán los siguientes: (i) número de jóvenes empleados después de haber concluido el proyecto, (ii) aumento del promedio anual de ventas de las cooperativas, (iii) aumento de los ingresos promedio de los hogares de los miembros de las cooperativas o jóvenes, y (iv) reducción del costo promedio anual en energía de las cooperativas.

J. Impacto sistémico

- 2.35 El proyecto se propone tener un impacto sistémico gracias a la reproducción de este modelo en otras cooperativas de Bahía y otros estados, en especial en el área de actividades de la compañía Odebrecht. Entre las formas de cambio sistémico que propiciará el proyecto figuran las siguientes: (i) número de modelos introducidos por el FOMIN que se repitan, y (ii) número de organizaciones privadas y públicas que aplican las prácticas nuevas (metodologías educativas que ayudan a mantener a los jóvenes en zonas rurales y les brindan la pericia técnica idónea para que sean más eficientes como productores) partiendo de los conocimientos generados por el proyecto.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Línea de base:** Las iniciativas en curso de la Fundación Odebrecht dentro del Programa de Desarrollo y Crecimiento Integrado con Sostenibilidad del Mosaico de las Áreas con Protección Ambiental del Bajo Sur de Bahía (PDCIS) serán una fuente importante para establecer la línea de base usando los indicadores del Marco Lógico del proyecto: (a) el sistema “Oficina Electrónica” de la OCT, que comprende (i) registros de módulos de la OCT y aspectos sociales, (ii) Geo Atlantic, (iii) proyectos y actividades, y (iv) indicadores; (b) valoración rápida; (c) datos de los expedientes de Casas Familiares, y (d) datos de los expedientes de las cooperativas. La línea de base y el sistema de seguimiento se fundamentarán en el Marco Lógico. Todos los indicadores se desglosarán por sexo.
- 3.2 **Seguimiento:** El equipo ejecutor de la OCT se encargará del seguimiento del proyecto. El seguimiento adecuado de los aspectos técnicos de la ejecución del programa se realizará usando los módulos del sistema “Oficina Electrónica”, en tanto que para el seguimiento de los aspectos financieros, se usarán mecanismos establecidos por la Fundación Odebrecht. El Centro de Servicios Compartidos (CSC), con sede en Ituberá, es el punto de coordinación de información para el organismo ejecutor, las Casas Familiares y las cooperativas.
- 3.3 **Evaluación:** Se llevará a cabo una evaluación intermedia cuando la ejecución alcance el punto medio o se haya invertido el 50% de los recursos. Al concluir el

proyecto se realizará una evaluación final. El proyecto tiene el potencial de ser elegido para una evaluación de impacto. Es importante efectuar dicha evaluación considerando el valor estratégico del tema y los conocimientos que conducirán al fortalecimiento de las posibilidades de expansión y obtención de datos estadísticos de las iniciativas en cuestión.

- 3.4 **Taller de cierre:** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre en el momento oportuno, a fin de evaluar los resultados obtenidos en colaboración con otros actores clave, determinar lo que queda por hacer para asegurar la sostenibilidad y determinar y difundir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto es de US\$2.600.000, de los cuales US\$1.000.000 (38,5%) será sufragado por el FOMIN, US\$1.000.000 (38,5%) corresponderá a fondos de contrapartida y US\$600.000 (23,0%) provendrán de recursos de cofinanciamiento. El plazo de ejecución será de 42 meses y el periodo de desembolso de 48 meses.
- 4.2 **Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida.** El Banco puede reconocer, como parte de los recursos de contrapartida, gastos efectuados por el organismo ejecutor a partir del 1 de abril de 2014, por un máximo de US\$250.000, a condición de que dichos gastos estén contemplados en el presupuesto descrito en el Anexo II, el Banco esté satisfecho con los procedimientos aplicados para la adquisición de bienes y la contratación de obras y servicios, y se cumplan requisitos substancialmente similares a los que se establecen en el presente Memorando a los Donantes en relación con estos gastos incurridos.
- 4.3 Los fondos del cofinanciamiento de la Corporación Mitsubishi por US\$600.000 se transfirieron a las cuentas de las Casas Familiares Rurales el 8 de abril de 2014 y se han de destinar al Componente I, fundamentalmente por los motivos siguientes: (i) para movilizar a estudiantes jóvenes de zonas rurales, y (ii) evitar impactos negativos en el calendario del año escolar.

| Componentes del proyecto | FOMIN | Contra-partida | Cofinanciamiento | Total |
|--|------------------|-----------------------|-------------------------|------------------|
| Componente I Capacitación de jóvenes líderes en prácticas rurales sostenibles | 70.000 | 600.000 | 600.000 | 1.270.000 |
| Componente II Nuevas oportunidades de mercado para jóvenes graduados y miembros de cooperativas | 553.000 | 140.000 | - | 693.000 |
| Componente III Promoción de prácticas agrícolas sostenibles | 152.500 | 77.500 | - | 230.000 |
| Componente IV Gestión de conocimientos y estrategia de comunicaciones | 73.000 | 62.000 | - | 135.000 |
| Componentes de supervisión y ejecución | | | | |
| Organismo ejecutor/ Administración | - | 108.000 | - | 108.000 |
| Línea de base | 10.000 | - | - | 10.000 |
| Sistema de seguimiento | 7.000 | - | - | 7.000 |
| Evaluación intermedia | 10.000 | - | - | 10.000 |
| Evaluación final | 10.000 | - | - | 10.000 |
| Revisiones ex post | 32.000 | - | - | 32.000 |
| Imprevistos | 12.500 | 12.500 | - | 25.000 |
| Subtotal | 930.000 | 1.000.000 | 600.000 | 2.530.000 |
| Porcentaje del financiamiento | 37% | 39% | 24% | 100% |
| Fortalecimiento institucional (gestión financiera o capacitación en adquisiciones, si corresponde) | 10.000 | - | - | 10.000 |
| Cuenta de evaluación de impacto (5%) | 50.000 | - | - | 50.000 |
| Cuenta de la Agenda | 10.000 | - | - | 10.000 |
| Gran Total | 1.000.000 | 1.000.000 | 600.000 | 2.600.000 |

4.4 El mejor uso de los fondos del FOMIN será para beneficiar directamente a la población destinataria, en lugar de apoyar los gastos indirectos del organismo ejecutor.

V. ORGANISMO EJECUTOR

5.1 La Organización de la Conservación de la Tierra (OCT) será el organismo ejecutor del proyecto y la entidad encargada de coordinar e integrar las medidas ambientales sinérgicas necesarias para el desarrollo y el crecimiento sostenible de las tierras bajas del sur del estado de Bahia. En la actualidad, la OCT asigna prioridad a las medidas adoptadas en el área protegida de Pratigi como área piloto, con el objetivo a largo plazo de repetir las experiencias y los proyectos en las cuatro áreas que integran la región del Mosaico de Áreas con Protección Ambiental de las tierras bajas del sur de Bahia. La sede de la OCT está ubicada en el municipio de Ibirapitanga, en el estado de Bahia. Su Junta Directiva incluye

- miembros prominentes en los campos de la conservación de la naturaleza y la promoción del desarrollo sostenible, entre los que figuran empresarios y consultores “ad hoc” reconocidos por sus conocimientos y experiencia en la materia, los cuales representan instituciones tales como la Fundación Odebrecht, Price Waterhouse Coopers, J. C. Teles & Advogados Asociados y el Instituto Bioatlântica. Como parte de los arreglos institucionales del proyecto, se prevé la creación de un Consejo Asesor de Administración para lograr una gobernanza participativa eficaz. El Secretario Asesor del Consejo será la OCT, además de contar con la participación de representantes de las Casas Familiares Rurales y las cooperativas. La Fundación Odebrecht, el BID-FOMIN y la Corporación Mitsubishi pueden participar en calidad de observadores y asesores en temas específicos, como comercialización, prácticas óptimas de negocios y metodologías de capacitación de jóvenes.
- 5.2 La OCT cuenta con suficiente experiencia administrativa para establecer un programa integrado, así como la solidez en el ámbito de las comunicaciones para apoyar la ejecución del proyecto y movilizar alianzas estratégicas. La OCT coordina proyectos que promueven la instauración de sistemas agroforestales en tierras de pequeños productores, con un enfoque en la biodiversidad y la generación de ingresos para más de 500 familias.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Posibles riesgos:** Se han identificado de forma preliminar los siguientes riesgos, y las medidas de mitigación correspondientes para abordarlos son las siguientes: (i) **posibles deficiencias del organismo ejecutor:** (1) coordinación administrativa insuficiente durante el establecimiento de un programa integrado, lo cual podría impedir forjar alianzas estratégicas para el programa, y (2) fallas en la comunicación que podrían poner en peligro la ejecución del proyecto. **Medida de mitigación:** utilizar al Consejo Asesor como nexo entre los socios estratégicos y la coordinación del proyecto; (ii) **riesgos externos:** (1) falta de interés de los estudiantes en asumir riesgos en calidad de empresarios rurales (asociados a las cooperativas), (2) escasez de fondos para inversión fija y capital de trabajo inicial para empresarios jóvenes (ingreso a la cooperativa y adquisición de tierras, entre otros), (3) los plazos institucionales tendrán un impacto negativo en el calendario del proyecto, (4) los contratistas locales y las firmas de consultoría no tienen la pericia técnica para llevar a cabo las tareas, y (5) falta de participación financiera de los municipios en el programa de educación en las Casas Familiares Rurales, especialmente teniendo en cuenta todos los gastos, incluidos los generales, relacionados con la educación pública, y (iii) **riesgos de sostenibilidad:** (1) falta de coordinación con otros programas para mejorar las perspectivas del proyecto en cuanto a resultados e impacto; (2) la interrupción de los fondos de contrapartida local, y (3) fortalecimiento insuficiente de los servicios de extensión y apoyo a nivel rural. Medidas de mitigación: el coordinador del proyecto se valdrá de la sección de riesgos de la herramienta de generación de informes del

FOMIN para manejar los riesgos existentes y posibles. Las medidas de mitigación han de incluir el seguimiento de la participación de los jóvenes, la identificación de oportunidades de empleo y de generación de ingresos y la transmisión de esa información a los jóvenes, la evaluación continua de los productos elaborados por las firmas consultoras, y los acuerdos suscritos con los socios para garantizar el financiamiento de contrapartida.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Es de esperar que el proyecto no tenga efectos negativos en el medio ambiente dadas las características de las actividades propuestas. Por otra parte, el proyecto brindará a los jóvenes las herramientas y las aptitudes técnicas adecuadas para ayudar a las cooperativas a cumplir los requisitos ambientales y elaborar productos basados en prácticas sostenibles. Asimismo, desempeñará una función importante en el empeño por lograr la inclusión de jóvenes de las Casas Familiares Rurales que pertenezcan a grupos económicamente marginados.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los arreglos estándar del FOMIN en cuanto al desembolso en función de resultados, adquisiciones y gestión financiera, tal como se especifican en el Anexo VIII.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Divulgación de información.** Este proyecto se clasifica como público a los efectos de la Política de Divulgación de Información del Banco.
- 9.2 **Propiedad intelectual.** Todos los productos que genere el proyecto serán propiedad del BID/FOMIN, y éste podrá utilizar toda la información que precise para sistematizar la experiencia y generar los productos de conocimiento necesarios para reproducir el proyecto en lo sucesivo.