

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**BRASIL**

**REDES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE FAMILIAS EN SITUACIÓN DE POBREZA**

**(BR-M1127)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Natalia Laguyás (MIF/AMC) y Luciana Botafogo Brito (MIF/CBR) co-líderes de equipo; Anita Fiori de Abreu (MIF/MIF); Laura Torá (MIF/KSC); y Luciane Matos de Medeiros Juliani (LEG/NSG).

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 .....	2
A.	Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto .....	2
B.	Ubicación y Beneficiarios del proyecto .....	5
C.	Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID .....	7
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO .....	9
A.	Objetivos .....	9
B.	Descripción .....	9
C.	Componentes.....	11
D.	Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución .....	13
E.	Sostenibilidad .....	13
F.	Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones .....	14
G.	Adicionalidad del FOMIN .....	16
H.	Resultado del Proyecto.....	16
I.	Impacto del Proyecto.....	16
J.	Impacto Sistémico .....	17
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	17
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	18
V.	AGENCIA EJECUTORA .....	19
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO .....	20
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	21
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	21



## RESUMEN DE PROYECTO

### REDES PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE FAMILIAS EN SITUACIÓN DE POBREZA (BR-M1127)

El Programa *ReDes para o Desenvolvimento Sustentável*, mejor conocido como Programa ReDes, fue establecido en Brasil en 2010 por el Instituto Votorantim y el *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* – BNDES con un presupuesto de R\$62 millones. El Instituto Votorantim es parte del Grupo Votorantim, una empresa familiar brasilera presente en 21 países, y dirige la estrategia de responsabilidad social del Grupo promoviendo el desarrollo económico territorial de las comunidades en su área de influencia.

Hasta ahora, el Programa ReDes ha invertido en 48 cooperativas en 28 municipios de Brasil. Estas inversiones no están vinculadas a los intereses comerciales del Grupo Votorantim, sino que son parte de su compromiso con el desarrollo del capital humano y el dinamismo económico de las localidades donde se encuentran sus empleados y unidades de negocio. Los emprendimientos cooperativos apoyados por el Programa ReDes van desde la compra de los equipos e instalaciones para una cooperativa de producción de flores en Laranjeiras (Sergipe) hasta la formalización y asistencia técnica a una cooperativa de mujeres para la producción de panificados que ya provee a los concesionarios de los servicios de cafetería de grandes empresas en el municipio de Niquelândia (Goiás). El Programa ReDes también contribuye al desarrollo de capital social local, con la construcción de instancias de participación local (como asociaciones y consejos) integrados por miembros de la sociedad civil y entidades con presencia local que puedan discutir proyectos de desarrollo territorial. Los beneficiarios del programa son personas que se encuentran en situación de pobreza en municipios con alta concentración de pobreza y bajos niveles de dinamismo económico.

La gran fortaleza del Programa ReDes es que su metodología de intervención considera las características de cada territorio para guiar la selección de los proyectos y el fortalecimiento de organizaciones e individuos. Sin embargo, a pesar del fuerte esfuerzo del Programa ReDes, los emprendimientos cooperativos apoyados por el mismo no logran estar lo suficientemente maduros para ser sostenibles y autogestionados por las cooperativas y asociaciones luego de 3 años de apoyo técnico. Por lo que el Programa ReDes busca ahora la alianza con el FOMIN para **ampliar el alcance e impacto de sus acciones a través de la mejora de la metodología de intervención**. En particular, se espera que con la ejecución del presente proyecto FOMIN-ReDes se reduzca en un 18% el costo por beneficiario del programa, al mismo tiempo que se contribuye a la viabilidad y sostenibilidad del 70% de las asociaciones y cooperativas apoyadas.

La metodología de inclusión económica desarrollada por este proyecto podrá ser luego aplicada no solo por las empresas del Grupo Votorantim sino también por otras grandes empresas que estén interesadas a invertir en proyectos de desarrollo económico territorial con un foco en la inclusión económica en sus áreas de influencia. Además, el mismo BNDES tiene gran interés en la metodología y lecciones que el proceso arroje para su transmisión a su red de socios para la ejecución de su fondo social.

El Proyecto contribuye al mandato del FOMIN de reducción de la pobreza en la medida que contribuirá al desarrollo de emprendimientos cooperativos y capital social, lo cual les permitirá a familias de bajos ingresos superar su situación de pobreza. El Proyecto está alineado con la nueva estrategia “El Enfoque del FOMIN en torno al Desarrollo Económico Territorial: una Agenda para la Acción” y es uno de los primeros que apoya el desarrollo económico territorial en regiones donde grandes inversiones privadas de explotación de recursos naturales se localizan (uno de las cuatro áreas priorizadas por el FOMIN en dicho documento).



## **ANEXOS**

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

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

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

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Matriz de audiencias y comunicación

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BNDES</b>	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
<b>DET</b>	Desarrollo Económico Territorial
<b>DNA</b>	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>GPC</b>	Grupo de Participación Comunitaria
<b>POA</b>	Plan Operativo Anual
<b>Programa ReDes</b>	<i>Programa ReDes para o Desenvolvimento Sustentável</i>
<b>QED</b>	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
<b>RO</b>	Reglamento Operativo
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>UCP</b>	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

REDES PARA DESARROLLO SOSTENIBLE DE FAMILIAS EN SITUACIÓN DE POBREZA  
(BR-M1127)

<b>País y ubicación geográfica</b>	Brasil. En la fase piloto, los municipios de João Pinheiro, Paracatu y Vazante en Minas Gerais; Nossa Senhora do Socorro, Laranjeiras y Itabaiana en Sergipe y Fercal en el Distrito Federal. En su escalamiento, el proyecto atenderá beneficiarios en varios municipios de los estados anteriormente nombrados y en los estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina, Goiás, Tocantins, Bahia, Espírito Santo, y Rio de Janeiro.		
<b>Organismo Ejecutor:</b>	Instituto Votorantim		
<b>Área de acceso:</b>	Acceso a Mercados y Capacidades (AMC)		
<b>Agenda:</b>	Modelos para el Desarrollo Económico Territorial (DET)		
<b>Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:</b>	Se está trabajando coordinadamente con INE/ENE, unidad que lidera la constitución del marco de acción para el Banco con el sector extractivo, considerando que el presente programa es un ejemplo de lo que el Grupo BID puede ofrecer para el desarrollo económico local en las áreas de influencia de proyectos extractivos.		
<b>Beneficiarios directos:</b>	En la fase piloto, 630 personas reunidas en 10 emprendimientos cooperativos y 22 entidades a través de las redes locales de asistencia. Las acciones de escalamiento permitirán alcanzar 2.500 personas reunidas en 48 emprendimientos cooperativos y 250 entidades.		
<b>Beneficiarios indirectos:</b>	Otros residentes de los 28 municipios donde está el Programa.		
<b>Financiamiento:</b>	Contribución FOMIN (cooperación técnica no reembolsable):	US\$1.320.000	19%
	Contraparte:	US\$5.629.000	81%
	<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>US\$6.949.000</b>	<b>100%</b>
<b>Período de Ejecución y Desembolso:</b>	48 meses de ejecución y 54 de desembolsos.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la contratación del Coordinador del Proyecto; y (ii) la presentación del Plan Operativo Anual y Plan de Adquisiciones y Contrataciones.		
<b>Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:</b>	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C. El proyecto fue revisado por ESG, quienes no tuvieron comentarios, en marzo 2015.		

<b>Unidad con Responsabilidad de Desembolsos:</b>	MIF/CBR
---	---------



## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 **Contexto.** En los últimos años Brasil ha avanzado en la implementación de importantes políticas para el alivio a la pobreza, lo cual ha producido importantes reducciones en los porcentajes de población bajo la línea de la pobreza y el crecimiento de la clase media. Sin embargo, aún son necesarias acciones que permitan que estas personas, que gracias a los programas públicos hoy superan la línea de pobreza, se incorporen al sistema productivo en los territorios donde viven y en forma sostenible.
- 1.2 En el día a día, estas personas encuentran dificultades de incorporarse al mercado laboral, principalmente aquellos individuos con menores niveles de educación, mujeres y grupos históricamente excluidos, como grupos *quilombola*<sup>1</sup> y productores rurales.
- 1.3 Adicionalmente, estas personas también encuentran mayores dificultades a la hora de emprender actividades productivas por su falta de habilidades para los negocios, limitaciones para acceder a servicios técnicos de apoyo y desconocimiento sobre la demanda, lo cual contribuye a su vulnerabilidad.
- 1.4 **El actual programa ReDes.** Durante los últimos cuatro años, el Instituto Votorantim con el apoyo de BNDES ha trabajado para la inclusión económica de estas personas, a través de su *Programa ReDes para o Desenvolvimento Sustentável*, mejor conocido como Programa ReDes, en los territorios de influencia de las empresas del Grupo Votorantim (GV)<sup>2</sup> en Brasil cuya situación social y económica es crítica.
- 1.5 El Programa ReDes establecido en 2010 es una iniciativa del fondo social del *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* – BNDES y el Instituto Votorantim que se enfoca en el desarrollo económico territorial para el alivio a la pobreza en pequeños municipios (la mayoría con población menor a 50.000 personas) con altas concentraciones de pobreza y bajo dinamismo económico.
- 1.6 A través de la provisión de inversión física y asistencia técnica, el Programa ReDes apoya dos líneas de acción complementarias: (i) el desarrollo de emprendimientos cooperativos con potencial de mercado que son relevantes para la comunidades donde se insertan; y (ii) el desarrollo de capital social a través de la construcción de Grupos de Participación Comunitaria (GPC) que discuten y desarrollan proyectos específicos para la mejora del potencial de desarrollo territorial. Los GPC están compuestos por miembros de la sociedad civil, representantes del gobierno local y otras instituciones presentes en los municipios (tales como universidades, asociaciones comerciales, ONGs locales, otras empresas, y Sistema S).

---

<sup>1</sup> Quilombola son los descendientes de los esclavos afro-brasileños que escaparon de las plantaciones de esclavos que existían en Brasil hasta la abolición en 1888.

<sup>2</sup> El Grupo Votorantim es una empresa brasileña, que está presente en más de 20 países y que cuenta con más de 95 años en actividad. Emplea a más de 40.000 personas y cuenta con empresas en los siguientes segmentos: Cementos (donde es una de las diez principales productoras de cemento del mundo, Cimento Rio Branco S.A. and Engemix); Metales (con negocios en zinc, níquel y aluminio), Siderurgia (acero); Energía (principalmente plantas hidroeléctricas); Celulosa (Fibria es el mayor productor mundial de pulpa de eucalipto) Agroindustria (mayor productora de jugo de naranja del mundo, respondiendo por el 40% de todo el jugo de naranja producido y exportado por Brasil) y Financiero (Banco Votorantim entre otros).

- 1.7 Los beneficiarios del programa que participan de los emprendimientos apoyados son personas cuyas familias se encuentran en situación de pobreza en municipios de alta concentración de pobreza y bajo dinamismo económico. Actualmente el 40% de los beneficiarios del programa ReDes están inscritos en el *Cadastro Único* para Programas Sociales del Gobierno Federal<sup>3</sup>. Adicionalmente se benefician del programa personas y entidades que participan de los Grupos de Participación Comunitaria con recursos y asistencia técnica para el desarrollo de foros temáticos y capacitaciones.
- 1.8 El actual Programa ReDes consiste en 4 fases:
- a. En la primera fase, luego de haberse definido los municipios donde se desplegarán las acciones, se realiza un diagnóstico socioeconómico del mismo y son definidas líneas de acción estratégica con la participación de los gerentes de las unidades de negocio de la empresa GV correspondiente y consultorías especializadas. También en esta fase son establecidos los GPC.
  - b. En la segunda fase, se realiza la selección de los emprendimientos cooperativos a ser apoyados con el Programa con base en el potencial de impacto social e económico de los planes que presentan y comienza el trabajo de fortalecimiento de los GPC, los cuales estarán involucrados en la identificación y preselección de propuestas. Del proceso de selección participan autoridades locales, las unidades de negocio Votorantim, expertos externos contratados por el Programa, el mismo Instituto Votorantim y el BNDES<sup>4</sup>.
  - c. Luego de la selección de los emprendimientos cooperativos a ser apoyados, el Programa ReDes pasa a la fase de implementación y monitoreo de los planes de los emprendimientos cooperativos. En esta fase, son adquiridos las infraestructuras productivas y equipamientos, así como los permisos legales que estén faltando, y comienza la asistencia técnica y la capacitación en gestión.
  - d. La cuarta fase se enfoca en el acceso a mercados y comercialización mientras los líderes locales asumen un rol más protagónico en la gestión de los negocios y consolidación de la autonomía de las cooperativas.
- 1.9 El Programa ReDes cuenta con las contribuciones no reembolsables de BNDES e Instituto Votorantim por partes iguales, totalizando R\$62 millones de los cuales han invertido R\$43 millones desde el inicio de su ejecución. El programa ReDes está activo actualmente en 28 municipios, de los cuales 11 son parte del *Programa Territórios da*

---

<sup>3</sup> El *Cadastro Único* para Programas Sociales del Gobierno Federal es una base de datos coordinada por el Ministerio de Desarrollo Social y Combate al Hambre – MDS. Dicha base de datos fue creada con el objetivo de tener perfiles de la situación socioeconómica, mapear e identificar a las familias de bajos ingresos para referirlos a los programas de asistencia pertinentes.

<sup>4</sup> Las cooperativas o asociaciones detrás de los emprendimientos deben contar con al menos 2 años de existencia y capacidad de ejecutar el presupuesto solicitado en su proyecto. Los miembros de estas cooperativas o asociaciones deben tener un ingreso familiar dentro de los límites del *Cadastro Unico*, esto es medio salario mínimo por persona o ganar hasta 3 salarios mínimos de ingreso mensual familiar.

*Cidadania* del Gobierno Federal<sup>5</sup> y 14 fueron identificados por sus indicadores sociales, tales como población pobre entre 17% y 64%, población económicamente inactiva sobre el 27% y un coeficiente de Gini entre 0,40 and 0,61<sup>6</sup>.

- 1.10 Hasta el momento, el programa ReDes está apoyado 48 emprendimientos cooperativos con la estructuración de sus negocios y mejora de infraestructura y de procesos productivos, además de posibilitarles el acceso a nuevos mercados. De estos, solo el 50% está produciendo y comercializando sus productos y servicios<sup>7</sup>.
- 1.11 **Problema y limitaciones.** La estrategia del Programa ReDes incluye la reducción del apoyo técnico y de gestión a partir del cuarto año de ejecución del programa y en la medida que los líderes locales asumían un rol más protagónico en la gestión del emprendimiento cooperativo, consolidándose su autonomía.
- 1.12 Sin embargo, a pesar del fuerte esfuerzo del Programa ReDes, **los emprendimientos cooperativos apoyados no logran estar lo suficientemente maduros para ser sostenibles y autogestionados por las cooperativas y asociaciones** luego de 3 años de apoyo técnico del Programa (problema principal a ser atendido por el presente proyecto).
- 1.13 Las causas del problema central son<sup>8</sup>:
  - a. **Debilidades de la institucionalidad local.** En los municipios donde el programa está presente se observan dificultades de los representantes locales para apoyar el desarrollo económico territorial. Solo en algunos pocos casos las instituciones públicas locales logran posicionarse a sí mismas y coordinar actividades entre entidades locales y política pública. Por otro lado, si bien los Grupos de Participación Comunitaria promovidos por el programa tienen un papel fundamental en la identificación de los planes de emprendimientos cooperativos y su selección, durante la ejecución de los proyectos de apoyo a los emprendimientos cooperativos no tienen claro su papel. Asimismo las capacidades locales tanto de los beneficiarios como de las comunidades no han llegado a ser desarrolladas para asumir el liderazgo del mismo emprendimiento y procurar apoyos de los servicios de desarrollo empresarial que existen localmente tanto para aspectos financieros como no financieros.
  - b. **Tiempos inadecuados para la incorporación de nuevas capacidades.** No se consideraron adecuadamente las capacidades iniciales de los beneficiarios para la determinación de los tiempos de prestación de la asistencia técnica. En algunos casos se apoyan emprendimientos con sectores que son nuevos o de mayor

---

<sup>5</sup> El Programa Territorios de Ciudadanía del Gobierno Federal tiene el objetivo de promover el desarrollo económico de los territorios pobres y crear una estrategia de desarrollo territorial sostenible, a fin de llevar a la población los programas disponibles.

<sup>6</sup> Fuente: Censo 2010, IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<sup>7</sup> Datos del *Projeto Avaliação Qualitativa e Quantitativa do Programa Redes*, realizado por el Centro de Estudos em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas (CEAPGFGV/EAESP), el Centro de Microeconomía Aplicada (C-Micro-FGV/EESP) y el Centro Regional de Avaliação e Resultados para o Brasil e África Lusófona (CLEAR-FGV/EESP).

<sup>8</sup> Estas limitaciones fueron identificadas por las evaluaciones encargadas por el Instituto Votorantim y el análisis in situ realizado por el equipo de Proyecto.

complejidad que aquellos a los que los beneficiarios se han dedicado tradicionalmente. En otros casos, las organizaciones cooperativas con las que se trabaja no tienen experiencia real como cooperativas, por lo que se debe prestar mayor apoyo a la generación y fortalecimiento de la confianza entre cooperados, antes de que estén en condiciones de asumir la propiedad de sus emprendimientos y que éstos lleguen a ser comercialmente viables y sostenibles.

- c. **Acceso a mercados.** Si bien el potencial de mercado es un criterio de selección, las fases de inversión y obtención de licencias y permisos para operar demoró la entrada en operaciones de los emprendimientos haciendo que algunos no logren tener al menos un ciclo productivo/comercial con apoyo técnico del Programa, por lo que se reducen las posibilidades de transferencia de capacidades a las organizaciones en los aspectos productivos y comerciales<sup>9</sup>. Esto provoca que hasta ahora los emprendimientos cooperativos apoyados no hayan desarrollado capacidades suficientes para establecer canales comerciales por sí mismos.
- d. **Metodología no responde a la diversidad de situaciones.** Si bien el Programa ReDes con su metodología de intervención considera las características de cada territorio para guiar la selección de los emprendimientos cooperativos, los beneficiarios presentan diferentes situaciones en cuanto a su vulnerabilidad y grado de exclusión económica, nivel de madurez de las organizaciones a las que pertenece y contextos institucionales (también por la presencia o no de servicios de asistencia técnica y financieros) requiriendo asistencias técnicas diferentes según esa situación.

- 1.14 Estas limitaciones junto a una gestión centralizada hacen que el costo actual del programa resulte elevado para el nivel de resultados que alcanza, incluso si se excluyen las inversiones en infraestructura y equipamiento. Por lo que se vuelve necesario revisar la metodología actual del Programa ReDes para que los emprendimientos cooperativos resulten sostenibles y el programa más costo-efectivo.
- 1.15 En la redefinición metodológica que se hará con este proyecto se cuidará de que no se pierdan los valores del actual programa tales como su adecuación a las características de cada territorio para guiar la selección de los proyectos y el fortalecimiento de organizaciones e individuos para contar con un proceso de abajo hacia arriba.

## **B. Ubicación y Beneficiarios del proyecto**

- 1.16 El presente proyecto se enfocará inicialmente en tres territorios con diferentes etapas de madurez en la ejecución del Programa ReDes, lo cual servirá para comprobar y ajustar la metodología propuesta. Estos tres territorios piloto comprenden los municipios de João Pinheiro, Paracatu y Vazante en el estado de Minas Gerais, Nossa Senhora do Socorro, Laranjeiras y Itabaiana del estado de Sergipe, y Fercal en el Distrito Federal.
- 1.17 Mientras en Fercal el programa ReDes se encuentra en su fase inicial de aplicación, en los municipios de Minas Gerais los proyectos están más avanzados, pero aun requieren

---

<sup>9</sup> En algunos casos el proceso de licenciamiento fue tan complejo que se debieron adecuar los planes de negocio y cronogramas.

un apoyo intensivo; por otro lado, en los municipios de Sergipe los emprendimientos apoyados han mostrado un progreso positivo y ya están dando resultados.

- 1.18 Si bien el estado de Minas Gerais reúne muchas riquezas minerales, concentrando las empresas del sector minero que impulsan la economía local, el territorio donde se encuentra actualmente el Programa ReDes - **João Pinheiro, Paracatu y Vazante**<sup>10</sup> - la economía es altamente agrícola, principalmente se trata de agricultura familiar de maíz, yuca y frijoles, además de ganadería. Las principales demandas de los proyectos apoyados se refieren a agregar valor a los productos de la agricultura familiar, previamente destinados a la venta sin valor agregado y el acceso a nuevos mercados. Además, las distancias son una dificultad importante para el acceso a mercados de las organizaciones que se encuentran en las zonas rurales.
- 1.19 En el Estado de Sergipe, el programa ReDes opera en las ciudades de **Laranjeiras, Itabaiana y Nossa Senhora do Socorro**<sup>11</sup>. Los polos de pobreza y el bajo dinamismo económico de la región resultan en que un alto porcentaje de la población local recibe los beneficios de los programas de transferencia de ingresos. Actualmente los principales desafíos de los proyectos apoyados están relacionados con el acceso a mercados, el bajo nivel de educación de los beneficiarios, la movilización social y el empoderamiento de las organizaciones.
- 1.20 En el Distrito Federal el programa se desarrolla en la región administrativa de **Fercal**<sup>12</sup>. La economía se basa en la ganadería, agricultura, industria alimentaria, la pesca, la extracción, procesamiento, producción y distribución de electricidad y gas, transporte y

---

<sup>10</sup> En **João Pinheiro** la economía local se basa en la agroindustria, destacándose la silvicultura y caña de azúcar. También el sector de la confección genera empleo e ingresos para la ciudad. Fundado: 1911 Área: 10.768 km2 Población 2010: 45.260 habitantes. PIB - 2010: R\$ 707,118,607.00 Distancia a la capital: 327,9 kilómetros.

**Paracatu** es una ciudad de importante riqueza mineral aun en explotación y patrimonio histórico. El flujo de los negocios y la presencia de las universidades en la región atraen a los viajeros y jóvenes a la ciudad. En las zonas rurales, la agricultura familiar sigue siendo importante fuente de ingresos. Fundado: 1798 Área: 8.241Km2 Población 2010: 84.718 habitantes. PIB - 2010: R\$ 1,506,245,723.00 Distancia a la capital: 421,6 kilómetros.

En la ciudad de **Vazante**, el turismo religioso es fuerte debido a las peregrinaciones a la Parroquia de Nuestra Señora de la Lapa. La actividad principal del municipio es la exploración de mineral de zinc y la producción y la ganadería de carne y leche. Fundado: 1953 Área: 1.913 km2 Población 2010: 19.723 habitantes. PIB - 2010: R\$ 440,787,320.00. Distancia de la capital: 371 kilómetros.

<sup>11</sup> Laranjeiras es la base de operaciones de Votorantim Cementos en Sergipe. Si bien la ciudad de Laranjeiras una vez fue considerada la cuna de la cultura y la política del estado hoy en día, busca alternativas viables para su economía. Fundado: 1832 Área: 163,4 km2 Población 2010: 26 902 habitantes del PIB - 2010: R \$ 960,708,563.00 Distancia de la capital: 15.8 km.

Itabaiana sirve como la conexión de la costa con el interior del estado. El fuerte carácter emprendedor de la comunidad hizo de la ciudad un referente en la distribución de los productos agrícolas. Fundado: 1698 Área: 338,4 km2 Población 2010: 86 967 habitantes del PIB - 2010: R \$ 824,457,070.00 capital Distancia: 46 km

Nossa Senhora do Socorro se encuentra ubicado en el área metropolitana de Aracaju. Tiene algunos proyectos relacionados a la producción de sal, piedra caliza, arcilla y arena. Fundado: 1868 Área: 157,2 km2 Población 2010: 160.827 habitantes PIB - 2010: R \$ 1,804,869,393.00 Distancia de la capital: 8.6 km.

<sup>12</sup> Fercal se convirtió en una región administrativa del Distrito Federal (DF) en el año 2012. Es una región muy rica en recursos minerales, tales como la piedra caliza, que contribuye de manera significativa al crecimiento socio-económico de la región. En la actualidad es importante generador de impuestos para el Distrito Federal, por las empresas productoras de cemento, plantas de asfalto y derivados. Fercal consta de las 14 comunidades, seis de las cuales son zonas rurales y urbanas también, y también tiene polos de concentración de pobreza. Fundado: 1956 Población: 32.000 habitantes Fuentes: IBGE y el sitio de la administración regional de Fercal-Distrito Federal.

bienes raíces, y el comercio y servicios. El Programa ReDes se comenzó a implementar aquí en 2014 y en esta etapa, las organizaciones se enfrentan a retos como la regularización de sus actividades y la movilización de los miembros de la cooperativa y los socios locales.

- 1.21 En estos territorios piloto, se espera que la mejora de la metodología ReDes actual amplíe el número de beneficiarios, llegando a más de 630 personas vinculadas a 11 emprendimientos cooperativos. El proyecto también tendrá impacto en el resto de los territorios donde el Programa ReDes esté presente a medida que la nueva metodología de intervención se aplique a los mismos, lo que le permitirá al Programa llegar a más de 2.500 beneficiarios vinculados a 48 emprendimientos cooperativos y 250 entidades mejor articuladas entre sí y conformando redes locales de asistencia en temas financieros y no financieros para el desarrollo económico territorial. Además serán beneficiarios indirectos del proyecto otros residentes de los 28 municipios donde se implementará el Programa.

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

- 1.22 Contribución al mandato del FOMIN. El Proyecto contribuye al mandato del FOMIN de reducción de la pobreza en la medida que apoyará el desarrollo de emprendimientos cooperativos y de capital social en municipios con grandes concentraciones de pobreza y bajo dinamismo económico, lo cual les permitirá a personas pobres y de bajos ingresos participar activamente de las economías locales y así mejorar sus condiciones de vida.
- 1.23 Marco de Acceso. El Proyecto está alineado con la nueva estrategia “El Enfoque del FOMIN en torno al Desarrollo Económico Territorial: una Agenda para la Acción” y es uno de los primeros que apoya el DET en regiones donde grandes inversiones privadas de aprovechamiento de recursos naturales se localizan (uno de las cuatro áreas priorizadas por el FOMIN en dicho documento).
- 1.24 El proyecto presenta una interesante oportunidad para el FOMIN de colaboración con una gran corporación que le permitirá contribuir a solucionar la demanda existente desde el sector privado sobre **nuevos modelos de relacionamiento entre grandes inversiones, sociedad y sector público que permitan una estrategia de mediano y largo plazo de desarrollo sustentable e inclusivo**, que supere la práctica de apoyo a proyectos con resultados de corto plazo y poco sostenibles, pero que son funcionales a la mitigación de riesgos e impactos de las empresas. En particular, el proyecto generará conocimiento y lecciones aprendidas que permitirán reducir la **brecha de conocimiento** identificada: cómo generar inclusión económica para poblaciones vulnerables y de bajo ingresos por medio de intervenciones de desarrollo económico territorial que aprovechen la oportunidad que representan estas inversiones de gran escala.
- 1.25 La intervención que realizará el FOMIN con este Proyecto contribuye al pilar de experimentación con intervenciones público-privadas adaptadas a las restricciones más acuciantes en términos institucionales y de desarrollo económico de la nueva agenda FOMIN en DET. En este sentido, el proyecto probará como maximizar actividades que promueven las oportunidades económicas para la inclusión económica de población vulnerable en territorios donde se desarrollan grandes empresas privadas como las del Grupo Votorantim. En particular, el nivel de crecimiento económico y debilidad

institucional de los municipios objetivo permite caracterizar a los mismos como territorios marginados o emergentes<sup>13</sup>. En todos los casos, los territorios presentan importantes limitaciones para integrar las poblaciones más vulnerables en la economía local cuando la presencia de estas grandes empresas puede contribuir a una transformación de los patrones de producción territorial y un desarrollo más inclusivo. Las restricciones pueden resumirse en: información incompleta sobre las oportunidades de mercado, redes de coordinación débiles, y limitada oferta de bienes colectivos y servicios.

- 1.26 El proyecto mejorará el actual modelo de intervención del Programa ReDes a través de la incorporación de acciones que permitan dar solución a estas restricciones que son comunes entre territorios marginados y emergentes, tales como el foco en los aspectos comerciales desde el principio de toda intervención aprovechando los mercados y cadenas de valor existentes, y el desarrollo redes de asistencia local que propicien mayor concordancia entre la oferta y la demanda de servicios financieros y no financieros a nivel territorial.
- 1.27 Adicionalmente, el Proyecto contribuye al pilar de escalamiento e influencia a través del desarrollo de una metodología de intervención que tanto las empresas del Grupo Votorantim como el mismo BNDES están interesados en usar y expandir. En particular, la colaboración establecida en este proyecto proveerá importante información para posibles nuevas colaboraciones con BNDES, en las que el FOMIN puede apoyar el desarrollo de metodologías basadas en sus anteriores experiencias. Es importante también destacar que la intervención del FOMIN, ayudará también a la incorporación del enfoque territorial en los fondos y programas de inversión social de BNDES permitiendo un nuevo enfoque para los mismos y así alcanzar mayor impacto.
- 1.28 Desde el proyecto también se apoyará que otras empresas adopten la metodología con las actividades de gestión del conocimiento. En particular, grandes empresas en sectores que demandan gran inversión de capital y alta escala de producción interesadas en invertir en proyectos de desarrollo económico territorial en sus áreas de influencia.
- 1.29 Vínculo con la Estrategia BID y colaboración con el Grupo BID. Esta operación está alineada con la Estrategia BID de país con Brasil (2012-2014)<sup>14</sup> en cuanto contribuye a los objetivos de de promover el desarrollo por medio del sector privado del país y estimular la inclusión social y productiva a través de la inclusión productiva de los beneficiarios de los Programas Bolsa Familia y Plan Brasil sin Miseria.
- 1.30 En 2014 el BID comenzó el desarrollo de un Plan de Acción para guiar el desarrollo de sus actividades relacionadas con industrias extractivas en los próximos años. Los aprendizajes del diseño e implementación del presente proyecto podrán ser incorporados a este marco de acción en lo que respecta a la provisión de conocimiento

---

<sup>13</sup> El Análisis Temático comisionado para la formulación de la estrategia del FOMIN en Desarrollo Económico Territorial subraya la oportunidad de trabajar de acuerdo con la tipología territorial e identifica cuatro regiones en base a su nivel institucional (fuerte o débil) y dinamismo económico (crecimiento o estancamiento): marginado, emergente, próspero y en declive. Los territorios a ser atendidos en la fase piloto se describen con mayor profundidad en los párrafos 1.17 y siguientes.

<sup>14</sup> GN-2662-1 de mayo de 2012.

técnico para el desarrollo económico territorial y los desafíos de corto y largo plazo para comunidades, empresas, y sector público local.

## II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

### A. Objetivos

2.1 El objetivo del Proyecto (**impacto**) es mejorar las condiciones de vida de familias pobres y de bajo ingresos en los territorios atendidos por el Programa ReDes. Con relación al **resultado**, el Proyecto maximizará el acceso a oportunidades de negocios sostenibles para las familias pobres y de bajo ingresos de las comunidades atendidas a través del diseño e implementación de una nueva metodología de intervención para el Programa ReDes.

### B. Descripción

2.2 Para atender a estos objetivos, el presente Proyecto promoverá la mejora de metodología actual del programa considerando los retos existentes descritos en párrafos 1.12 y 1.13. En particular, el presente proyecto trabajará en la incorporación de los siguientes elementos a la actual metodología:

- a. Proyectos graduales. Se propone trabajar con intervenciones secuenciales y graduales que permitan que los beneficiarios vayan incorporando capacidades y ganando experiencia productiva, comercial y de gestión de la cooperativa, además de aprender sobre la gestión de la implementación de la inversión física, adquisición de equipos y cumplimiento de aspectos legales. Considerando el perfil de los beneficiarios se valoriza la atención de formas de aprendizaje suaves, la vinculación de conocimiento técnico con conocimiento tácito local y atender el lenguaje y perfil de quien transmite el conocimiento. Asimismo se observa la necesidad de incorporar instancias de intercambio de experiencias tanto con beneficiarios como entre equipos de gestión.
- b. Foco comercial/de negocio. El trabajo con proyectos graduales permitirá trabajar la incorporación de los emprendimientos a mercados y cadenas de valor desde el momento inicial. Además, será necesario el análisis de no solo el sistema productivo local y mercados potenciales, sino también de la disponibilidad de servicios financieros y no financiero para el desarrollo empresarial, y de otros activos de los territorios donde los emprendimientos están localizados. Actualmente los emprendimientos cooperativos apoyados en el sector agroalimentario aprovechan los mercados de compras generados por las políticas públicas que favorecen el acceso al mercado: Programa Nacional de Alimentación Escolar - PNAE, Programa de Adquisición de Alimentos - PAA, pero debe trabajarse en fomentar la ampliación del acceso a otros mercados alternativos.
- c. Generación de liderazgos y redes locales de asistencia. Se requiere mayor atención a la expansión de la profesionalización y desarrollo de capacidades de administración y gestión en las cooperativas para asegurar que no se generan sesgos de poder a favor de unos pocos líderes. Además, en una estrategia de salida de los actuales financiadores y mejorar las perspectivas de desarrollo económico territorial, se propone aprovechar sinergias con otros programas públicos y

privados. En particular, se plantea abrir un canal de diálogo con el sector público desde el principio en una perspectiva de sumar esfuerzos y la creación de redes locales de asistencia conformadas por poder público local, servicios de asistencia técnica, sector de conocimiento y servicios de financiamiento junto con la unidad de negocio del grupo Votorantim. Esto permitirá ir construyendo confianza y prácticas de trabajo conjunto entre instituciones y mayor coherencia entre programas.

- d. Módulos de asistencia “a medida”. Si bien el Programa tiene su foco en la atención de beneficiarios altamente vulnerables, existen entre los beneficiarios diferentes situaciones en cuanto a su vulnerabilidad y grado de exclusión económica, nivel de madurez de las organizaciones a las que pertenecen y contextos institucionales (también por la presencia o no de servicios de asistencia técnica y financieros). Por esto se observa la necesidad de ajustar la metodología para atender a los beneficiarios de forma acorde a su situación y contexto con diferentes módulos de asistencia.
- 2.3 Por último, para la mejora de la gestión del programa se recomienda la creación de un modelo de acompañamiento sistemático de los emprendimientos apoyados en los municipios y la creación de un equipo jurídico específico para el acompañamiento de los procesos legales en curso.
  - 2.4 Para esto, el proyecto trabajará en:
    - a. el ajuste de la metodología de intervención para que incorpore los elementos anteriores, permitiendo la sostenibilidad de los emprendimientos cooperativos después de la conclusión del apoyo del programa,
    - b. el testeo de la metodología en tres territorios piloto en términos de resultados y costos y la transferencia de la nueva metodología a otros territorios donde el Programa ReDes está activo. Para esto el Proyecto apoyará a los beneficiarios (personas y cooperativas) para que accedan a mercados, adquieran capacidades productivas y de gestión, así como de conectarse con la red productiva e institucional local para la obtención de apoyo técnico y financiamiento en el mediano y largo plazo y en la medida que van creciendo. Al mismo tiempo, el proyecto se enfocará en la consolidación y expansión de los espacios de participación social en los territorios, garantizando la efectividad de las redes institucionales locales en el apoyo a los emprendimientos cooperativos.
    - c. la sistematización de la experiencia de manera de asegurar la expansión a otros territorios con el financiamiento de las empresas del Grupo Votorantim<sup>15</sup>.
  - 2.5 Esto resultará en una metodología más costo-efectiva, lo que permitirá su adopción por BNDES, Grupo Votorantim u otras empresas que actúan en sectores que demandan gran inversión de capital y alta escala de producción interesadas a invertir en proyectos de desarrollo económico territorial en sus áreas de influencia.

---

<sup>15</sup> En este momento el Programa ReDes es financiado por el Instituto Votorantim y BNDES, pero a futuro, y con la metodología reformulada, la metodología del programa ReDes será parte del menú de intervenciones que llevan a cabo las unidades de negocio con recursos de la empresa del Grupo Votorantim a la cual pertenecen.

## C. Componentes

### **Componente I: Diseño de la metodología de intervención (FOMIN: US\$183.000); Contraparte: US\$50.000).**

- 2.6 El **objetivo** de este componente es juntar las informaciones necesarias para hacer el *benchmarking* del modelo ReDes y proponer mejoras en la metodología de intervención.
- 2.7 Las **actividades** a ser desarrolladas en este componente son las siguientes: (i) Evaluar los resultados del Programa ReDes, aprovechando evaluaciones y análisis previos que serán complementados con nuevas investigaciones; (ii) Analizar la diversidad de situaciones de los emprendimientos cooperativos apoyados a partir de su clasificación de acuerdo a la cadena de valor, la madurez económica y administrativa, y características del territorio dónde están ubicadas (en términos de potencial de acceso a mercados, a financiamiento, instituciones de apoyo, servicios de desarrollo de negocios, etc.); (iii) Definir un nuevo modelo de intervención que incluya aspectos de estrategia, gestión, y operación del programa y de los proyectos de desarrollo de los emprendimientos cooperativos utilizando las mejores prácticas de otros programas de apoyo a cooperativas y desarrollo de redes locales de asistencia; (iv) Desarrollar instrumentos estandarizados para la implementación y gestión de la nueva metodología de intervención que atiendan a la diversidad de cooperativas apoyadas (como materiales para entrenamiento, manuales, términos de referencias para especialistas técnicos, y herramientas de monitoreo); (v) Ajustar y sistematizar la metodología basada en las experiencia de implementación de la nueva metodología (véase componente II).

### **Componente II: Implementación de la metodología de intervención ajustada (FOMIN: US\$466.000; Contraparte: US\$5.337.000).**

- 2.8 El **objetivo** de este componente es testear la metodología ajustada tanto en sus diferentes fases como en su nueva estrategia de gestión. Para esto, se trabajará primero con tres territorios piloto para ver su resultado y si son necesarios mayores ajustes a la metodología o su nueva forma de gestión antes de ampliar su uso a todos los territorios donde el Programa ReDes está hoy presente. La metodología podrá ser desarrollada en módulos y su escalamiento podrá ser iniciado inmediatamente luego del uso del respectivo modulo en los 3 territorios piloto, sin necesidad de esperar a completar el perfeccionamiento de todas las fases de la metodología para su implementación de los territorios atendidos por ReDes.
- 2.9 Las **actividades** principales vinculadas a este componente son:
- a. Pilotear la nueva estrategia de gestión de la metodología incluyendo: (i) seleccionar y capacitar al equipo de gestión; (ii) desarrollar acuerdos entre ReDes y socios estratégicos (del sector público y privado) en nivel nacional; y (iii) desarrollar periódicamente entrenamientos y talleres de intercambio de conocimiento entre el equipo de gestión del programa.
  - b. Pilotear las fases del nuevo modelo en tres territorios piloto considerando el fortalecimiento del capital social e intervenciones secuenciales, para lo cual se desarrollarán las siguientes acciones: (i) seleccionar y capacitar al equipo de

implementación local; (ii) implementar asistencia técnica específica de acuerdo con el nuevo modelo (desarrollo productivo y acceso a mercado entre otros temas relevantes); (iii) desarrollar las inversiones en infraestructuras de acuerdo a los planes de negocio de los emprendimientos cooperativos y brindar apoyo legal para conformación de los negocios (iv) establecer acuerdos a nivel local y desarrollar una red local de asistencia con actores públicos y privados proveedores de servicios financieros y no financieros; (v) desarrollar sistemas de gobernanza participativa y módulos de entrenamiento en liderazgo; y (vi) generar actividades de gestión e intercambio de conocimiento;.

- c. Escalar el modelo en otros territorios. Una vez probados los módulos de la nueva metodología, estos comenzarán a ser implementados en el resto de los territorios donde el Programa ReDes este presente. Para lo cual se desarrollarán talleres de intercambio de aprendizajes, una comunidad virtual de aprendizaje, seminarios de gestión de conocimiento y guías para la implementación.

**Componente III: Gestión del conocimiento y comunicación estratégica (FOMIN: US\$103.500; Contraparte: US\$110.000).**

- 2.10 El **objetivo** de este componente es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia y el conocimiento generado del Proyecto para contribuir a la sostenibilidad futura de las acciones. Para lo cual las siguientes **actividades** serán apoyadas, complementando las actividades de los componentes anteriores: (i) desarrollar una estrategia de comunicación; (ii) participar en eventos de conocimiento organizados por terceras partes; y (iii) desarrollar productos de conocimiento para atender a audiencias externas según detallado en párrafo 2.13.
- 2.11 Para los efectos de la diseminación y comunicación del conocimiento y las experiencias generadas por el proyecto, se han identificado las siguientes **audiencias**: las empresas del Grupo Votorantim que en el futuro deberán direccionar la implementación en sus territorios de influencia, otros potenciales socios del Programa ReDes, otras empresas de gran porte con interés en expandir su portafolio de inversión social, y sector público local y nacional. La matriz de audiencia y de comunicación se encuentran en el Anexo X en los archivos técnicos de esta operación.
- 2.12 Los **canales** principales para llegar a estas audiencias serán: encuentros anuales de líderes, talleres organizados por el mismo Instituto Votorantim, el sitio web del I. Votorantim y el sitio web del Programa ReDes, foros organizados por terceros como los organizados por Avina<sup>16</sup>, Ethos<sup>17</sup>, RedEAmerica<sup>18</sup>, GIFE<sup>19</sup> y eventos locales y nacionales con presencia del sector público nacional y/o local.

---

<sup>16</sup> La Fundación Avina busca contribuir a cambios concretos y relevantes para un desarrollo más sostenible en América Latina para lo que apoya procesos colaborativos que mejoran la calidad de los vínculos entre emprendedores, empresas, organizaciones de la sociedad civil, el sector académico e instituciones gubernamentales. En particular, Avina apoya el Grupo de Diálogo Latinoamericano, una plataforma regional de intercambio y trabajo colaborativo, gestada e integrada por grupos e iniciativas de diálogo sobre minería de distintos países de América Latina, y la Mesa de Diálogo permanente, un espacio de diálogo permanente y de generación de confianza entre los sectores mineros, ambientalistas, de derechos humanos, y académico para establecer un diálogo profundo con el Estado a fin de hacer de “la minería un bien público” que convenga a todos de la misma manera.

2.13 Para atender a las necesidades de estas audiencias, y en complemento a una publicación que va sistematizar la experiencia para facilitar el escalamiento de la metodología (véase Componente II), el proyecto desarrollará los siguientes **productos de conocimiento para atender audiencias externas**: dos infográficos (uno que se enfoque en mostrar como la metodología genera valor para las empresas y otro que apunte a la explicación de la metodología con el objeto de establecer alianzas con prestadores de asistencia técnica, servicios financieros y sector público), la hoja de proyecto<sup>20</sup>, videos y tres estudios de casos que reflejen las diferentes combinaciones de perfiles de beneficiarios y contextos territoriales presentes en los pilotos.

#### **D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución**

2.14 El proyecto será ejecutado bajo la dirección de un Comité Ejecutivo (CE) que estará integrado por: representantes del FOMIN, BNDES, Instituto Votorantim y representantes de las empresas del Grupo Votorantim que cuentan o esperan contar con la implementación del programa en sus territorios de influencia. El CE será responsable de las directrices estratégicas, la coordinación de las intervenciones en curso por las instituciones involucradas, el seguimiento de los resultados del Proyecto, la propuesta de medidas de ajuste al proyecto cuando los resultados que se están obteniendo no sean los esperados, y la propuesta de nuevas alianzas para el proyecto. El CE deberá reunirse periódicamente, previniendo la celebración de no menos de una reunión ordinaria semestral (es decir, al menos 2 reuniones anuales). Su secretaría será ejercida por el coordinador del Proyecto.

#### **E. Sostenibilidad**

2.15 La sostenibilidad en el proyecto será considerada en dos líneas distintas de acción. Por un lado, la sostenibilidad de los emprendimientos cooperativos apoyados y por otro lado, la del mismo Programa ReDes con la continuidad de sus acciones.

2.16 En cuanto a los emprendimientos cooperativos apoyados, su sostenibilidad depende tanto de su rentabilidad y acceso a mercados, como del potencial de acceso a servicios de apoyo financieros y no financieros para continuar su crecimiento. Por esto, serán elementos centrales de la nueva metodología, la atención al tema de acceso a mercados

---

<sup>17</sup> El Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, es una organización no gubernamental creada, cuya misión es movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable, volviéndolas aliadas en la construcción de una sociedad sostenible y justa. El instituto es reconocido ampliamente como un núcleo para el intercambio de conocimiento y experiencia en el campo de responsabilidad social corporativa y en el desarrollo de nuevas herramientas para ayudar al sector privado a analizar sus prácticas y administración.

<sup>18</sup> RedEAmérica es una red temática que busca cualificar y expandir la acción empresarial para la promoción de comunidades sostenibles en América Latina. Hoy cuenta con más de 70 organizaciones de origen empresarial que hacen inversión social privada en 11 países de América Latina. RedEAmérica organiza acciones para el intercambio de conocimiento y la formación en inversión social privada.

<sup>19</sup> GIFE es una organización sin fines de lucro que reúne inversionistas sociales clave en Brasil. Realiza cursos, conferencias, eventos y reuniones con el fin de discutir y reflexionar sobre las grandes cuestiones de la esfera social. También produce artículos y publicaciones de investigación contribuyendo así a promover el desarrollo sostenible en Brasil, a través del fortalecimiento político-institucional y apoyar el papel estratégico de los inversionistas sociales privados.

<sup>20</sup> La Agencia Ejecutoras actualizará anualmente la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.

desde la selección de los emprendimientos y la generación de capacidades en las mismas organizaciones para que puedan gestionar la apertura de nuevos contratos comerciales y abogar por sus intereses. Además, se trabajará en el desarrollo de una red local de asistencia que pueda coordinar acciones de diferentes actores a nivel local para que haya un ambiente más favorable para el desarrollo de los emprendimientos, y que también sus acciones colaboren con el crecimiento de los emprendimientos apoyados.

- 2.17 Por otro lado, la sostenibilidad del mismo Programa ReDes depende del compromiso de las empresas del Grupo Votorantim de otorgar financiamiento para seguir implementando el Programa ReDes con nuevos emprendimientos cooperativos en sus comunidades de influencia. Además, la revisión metodológica y de gestión del programa considera la reducción de los costos, y durante toda la implementación se trabajará en la generación de acuerdos a nivel nacional que aseguren la continuidad del programa más allá de la disposición confirmada del Grupo Votorantim a otorgar financiamiento para ello.
- 2.18 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos de este proyecto.

#### **F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones**

- 2.19 Las siguientes lecciones fueron extraídas de la evaluación del mismo programa ReDEs y de los proyectos FOMIN de cadenas de valor y DET con población de bajos ingresos junto a grandes empresas<sup>21</sup>.
- 2.20 **Comprometerse con entidades capaces de escalar las iniciativas desde el primer día.** Con el fin de abrir las puertas para ampliar los modelos eficaces de DET, es importante trabajar con entidades capaces de escalar estos desde el principio, ya sea como socios de la implementación o como la audiencia principal de los productos de conocimiento. Además, resulta clave establecer mecanismos de seguimiento que puedan documentar los resultados en la medida que van sucediendo. Además, el desarrollo de una visión compartida de los principios centrales de las soluciones y modelos propuestos son la clave para una sociedad exitosa.
- 2.21 **Equilibrio a corto plazo y con los resultados a largo plazo.** Tener beneficios inmediatos y tangibles en el corto plazo ayuda a mantener a los actores involucrados y motivados, al mismo tiempo que les da oportunidades de trabajar juntos y generar nuevos adeptos. Mientras que una visión de largo plazo ayuda a la coherencia en el desarrollo de las acciones.
- 2.22 **Conocimiento del sistema productivo local y mercados.** El desarrollo de una comprensión profunda de la economía local es un requisito clave para la formulación de una estrategia de DET. En este sentido, los proyectos de desarrollo de las emprendimientos cooperativos deben responder la situación local, centrarse en las ventajas competitivas y aprovechar posibilidades de mercado.

---

<sup>21</sup> El acervo de lecciones del FOMIN en DET están compiladas en Romis, Monica (2013). *Analytical framework for Regional Economic Development strategies in Latin America: a taxonomy of approaches and best practice principles* (no publicado).

- 2.23 **Promover la coordinación entre las instituciones de desarrollo.** Muchas iniciativas DET tienen problemas por falta de coordinación y superposición de los programas procedentes de diferentes organizaciones, públicas y privadas. Por lo tanto, es importante asegurar la coordinación entre ellos con el fin de evitar la dispersión de sus acciones en un determinado territorio. Además, la creación de alianzas estratégicas será la clave para poner en práctica un enfoque sistémico en un territorio determinado y aumentar el impacto.
- 2.24 **Construir capacidad.** Mejorar la capacidad local en los gobiernos municipales y las organizaciones del sector privado fomenta la sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, las intervenciones deben incluir actividades de creación de capacidad, que debería comenzar con un proceso de aprendizaje y debate en torno al concepto de DET y las diferentes funciones de los interesados. Además, el fortalecimiento de las organizaciones cooperativas es importante para que puedan posicionarse como contraparte para el sector público y abogar por sus intereses colectivos en el proceso de desarrollo económico. Asimismo, en el caso de poblaciones que han estado excluidas económicamente para a una empresarial lleva tiempo y requiere comenzar a trabajar lenta, pero progresivamente, en aquellos aspectos que permitan mejorar la autoestima y la confianza entre las personas, para poder tomar decisiones conjuntas y hacer negocios conjuntos.
- 2.25 **Sostenibilidad de los resultados.** Los programas deben tener una estrategia de salida clara con el objetivo principal de lograr la sostenibilidad a largo plazo de los resultados de la intervención.
- 2.26 **Gestión del conocimiento** e interacción entre proyectos. La interacción entre beneficiarios de diferentes emprendimientos es un efectivo mecanismo de aprendizaje y sirve a generar acciones colectivas. Además, esta interacción entre beneficiarios de diferentes emprendimientos sirve a generar acciones colectivas. También será importante la interacción con otros proyecto apoyados por el FOMIN que resolvieron o pasaron por retos similares. En particular se identifican los siguientes proyecto en Brasil:
- a. Los dos proyectos apoyados por la Fundación Odebrecht (ATN/ME-10007-BR y ATN/ME-14594-BR) tienen el objetivo de fortalecer las capacidades técnicas, de gestión y de acceso a mercados de emprendimientos cooperativos principalmente en el sector primario (producción agrícola). De la experiencia en estos proyectos se obtienen lecciones aprendidas y recomendaciones prácticas de cómo involucrar empresas compradoras, fortalecer los gestores de estos emprendimientos y apoyarles con asistencia técnica relevante.
  - b. La experiencia de *Coletivos Coca Cola* (ATN/ME-13995-BR) es relevante para este proyecto porque el Instituto Coca Cola está desarrollando una metodología de gestión de Cooperativas y ONGs distribuidas en todo el territorio nacional, con más de 150 ONGs y 300 cooperativas involucrada. Estos emprendimientos, cómo los apoyado por Instituto Votorantim, son de baja capacidad institucional y necesitan de apoyo en gestión técnica y financiera para lograr la sostenibilidad. El intercambio entre estos proyectos podrá ser una importante fuente de aprendizaje y conocimiento, tornando más efectiva la intervención del Instituto Votorantim.

## **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.27 Adicionalidad No-financiera. La experiencia técnica del FOMIN en desarrollo económico territorial y con iniciativas para la inclusión productiva a través de cadenas de valor fortalecerá el programa ReDes para que alcance más y mejores resultados. La experiencia previa del FOMIN en aplicar un abordaje que prioriza la sostenibilidad económica de negocios cooperativos y la cooperación interinstitucional serán determinantes para el éxito de la iniciativa. Asimismo su poder de convocatoria de entidades del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil y su credibilidad serán claves para el desarrollo de redes locales interinstitucionales para los territorios intervenidos.
- 2.28 Adicionalidad Financiera. La contribución financiera de FOMIN es importante para el perfeccionamiento de este Programa, especialmente en el desarrollo de la nueva metodología de gestión, que complementa las inversiones del BNDES y del Instituto Votorantim para la puesta en marcha de los emprendimientos cooperativos. Los recursos FOMIN serán aplicados especialmente en actividades que, por sus características individuales, no pueden ser fácilmente desarrolladas por el BNDES o el Instituto o Grupo Votorantim con sus recursos. En el caso de BNDES, sus fondos han sido usados en infraestructura física para los emprendimientos y la asistencia técnica ha sido principalmente para el manejo de los equipos adquiridos. Mientras las empresas del Grupo Votorantim que deben asumir a futuro la implementación de las acciones del Programa en sus territorios de influencia están interesadas en apoyar solo acciones a nivel local, pero no en la gestión conjunta del grupo de emprendimientos, la gestión del conocimiento del Programa o la consecuente retroalimentación de la metodología para su perfeccionamiento.
- 2.29 De esta forma, los fondos FOMIN serán aplicados principalmente en cuestiones transversales a la metodología y no tanto en el apoyo individual a cada emprendimiento, lo cual permitirá contar con una nueva metodología de intervención, que reúna no solo nuevos elementos sobre cómo apoyar los emprendimientos, sino también cómo gestionar el Programa ReDes y los aprendizajes que resulten de este.

## **H. Resultado del Proyecto**

- 2.30 A nivel de resultado, al final del proyecto se espera que: (i) 630 personas hayan sido entrenadas en nuevas habilidades de negocio (CRF 110100); (ii) 10 cooperativas o asociaciones hayan adoptado nuevas tecnologías o prácticas (CRF 230100); (iii) el costo por beneficiario se haya reducido en 18%; (iv) 22 entidades se beneficien del proyecto en los tres territorios piloto; (v) 25% de las redes empresariales son lideradas por mujeres; y (vi) 5 empresas del grupo Votorantim, 10 instituciones prestadoras de asistencia técnica/financiadores, 2 empresas detrás de grandes inversiones y 50 representantes de gobiernos municipales o de instancias del gobierno nacional recibirán los productos de conocimiento.

## **I. Impacto del Proyecto**

- 2.31 A nivel de impacto, al final del proyecto se espera que: (i) 1.750 hogares tengan un incremento positivo anual en sus ingresos (equivale al 75% de los beneficiarios, CRF 320101); (ii) 28 asociaciones o cooperativas apoyadas tienen un crecimiento anual en

ventas del 10% o más (CRF 330101); (iii) el 70% de las asociaciones y cooperativas apoyadas son económicamente viables y sostenibles; y (iv) el 70% de las asociaciones y cooperativas apoyadas alcanzan el mínimo de calidad de gestión que analiza aspectos financieros, de ambiente de trabajo, gobernanza participativa y disponibilidad de recursos. Es decir, que la medición del impacto en la generación de ingresos se hará tanto a nivel de la actividad económica apoyada como por los ingresos familiares totales.

## **J. Impacto Sistémico**

- 2.32 El proyecto contribuye a desarrollar una metodología de inclusión económica que podrá ser luego aplicada más allá de las empresas del Grupo Votorantim por otras grandes empresas en sectores que demandan gran inversión de capital y alta escala de producción que estén interesadas a invertir en proyectos de desarrollo económico territorial en sus áreas de influencia. Además, el mismo BNDES tiene gran interés en la metodología y lecciones que el proceso arroje para su transmisión a su red de socios para la ejecución de su fondo social. Desde el proyecto también se apoyará que otras empresas adopten la metodología con las actividades de gestión del conocimiento.
- 2.33 Se espera que el proyecto contribuya a los siguientes indicadores de impacto sistémico del Marco Corporativo de Resultados (CRF, por sus siglas en inglés): 7 instituciones públicas o privadas clave cambian o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos FOMIN o su conocimiento; y (ii) 1 modelo introducido por el FOMIN escalado o replicado.

## **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 Línea de Base. Se establecerá una línea de base para garantizar el seguimiento de los indicadores del proyecto y evaluar la eficacia de los servicios prestados a los beneficiarios. El Instituto Votorantim recopilará datos de referencia de los beneficiarios y los emprendimientos cooperativos a través de su sistema gestión de proyectos online, llamado *Gerenciador de Projetos Sociais Votorantim-GPSV*. Los datos se desglosarán por sexo y por grupos étnico, racial, minorías, y desventaja.
- 3.2 Para completar la información inicial del proyecto, se creará un mapa de la relaciones entre cooperativas y asociaciones, instituciones de apoyo, entidades del sector público y organizaciones no gubernamentales aplicando análisis de redes sociales<sup>22</sup>. Siendo que durante la ejecución el proyecto irá involucrando nuevos actores, cooperativas y beneficiarios, nuevas informaciones deberán incorporarse a la línea de base.
- 3.3 Seguimiento. El monitoreo de los indicadores se hará mensualmente a través de la herramienta *Gerenciador de Projetos Sociais Votorantim-GPSV* desarrolladas por el Instituto Votorantim el cual incluye información de todos sus programas tanto a nivel de personas, su entorno familiar, como de cooperativas. Este sistema será revisado para ver la pertinencia de ajustes a sus indicadores para las necesidades de supervisión de los

---

<sup>22</sup> El análisis de redes sociales puede ser muy útil para evaluar la creación y fortalecimiento de vínculos entre firmas y entre estas e intuiciones, así como sus efectos en performance, objetivo de los proyectos de desarrollo económico local. Información detallada sobre la metodología así como ejemplo de su aplicación puede encontrarse en: Giuliani, E., Stucchi R et al. (2013) *Evaluating the Impact of Cluster Development Programs*. Nota Técnica (IDB-TN 551) Disponible en <http://www.iadb.org/en/publications/publication-detail,7101.html?id=69976>

indicadores del proyecto y análisis de las actividades establecidas en los documentos de planificación del proyecto. Los indicadores incluidos en el sistema de monitoreo deberán cubrir las siguientes dimensiones: ingresos familiares, capital social, de cooperación, de movilización social, de seguridad financiera (la generación de ingresos y la estabilidad), calidad de vida, satisfacción en el trabajo, seguridad en el trabajo y la sostenibilidad del negocio.

- 3.4 Adicionalmente a los mecanismos usuales de supervisión del FOMIN liderados por la oficina local en Brasil y con el acompañamiento del equipo de diseño, el proyecto contará con un asesor experto que revisará la ejecución y propondrá medidas de ajuste al proyecto o la metodología desarrollada, según sea necesario.
- 3.5 Evaluación. El proyecto tendrá una evaluación final. Los resultados servirán para determinar los efectos de la intervención sobre los beneficiarios, en comparación con los valores de la línea de base. Algunas preguntas que se incluirán en la evaluación son: (i) ¿Ha resultado la metodología reformulada más costo/efectiva? (ii) ¿Qué impacto han tenido las acciones del proyecto en los ingresos de los beneficiarios, y el acceso al mercado de los emprendimientos cooperativos apoyados?; (iii) ¿Qué ha cambiado en cuanto a la articulación intersectorial para el desarrollo en los territorios objetivo del proyecto?; (iv) ¿Qué lecciones podemos aprovechar del proyecto en otras intervenciones de DET en territorios donde grandes inversiones privadas se alojan?; y (v) ¿Es posible la transferencia de la metodología a empresas responsables de grandes inversiones con los materiales generados por el proyecto?.
- 3.6 Además, se incluirán preguntas sobre la pertinencia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del proyecto, según sea ocasión de la evaluación intermedia o final. Adicionalmente al análisis de la información cuantitativa y del análisis de redes, en las evaluaciones se incluirán entrevistas a profundidad.
- 3.7 Taller de cierre. Oportunamente, la Agencia Ejecutora organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$6.949.000 de los cuales US\$1.320.000 (19%) serán aportados por el FOMIN y US\$5.629.000 (81%) de la contraparte. El período de ejecución será de 48 meses y período de desembolsos será 54 meses.
- 4.2 En particular, los recursos del FOMIN irán principalmente a la definición de la nueva metodología de intervención, el perfeccionamiento de la estrategia de gestión del Programa ReDes y la gestión del conocimiento generado. Mientras los recursos del Instituto Votorantim estarán dedicados a la puesta en práctica de dicha metodología en los territorios piloto como en los demás territorios donde cuente con emprendimientos cooperativas apoyados.
- 4.3 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte. Se autoriza el reconocimiento retroactivo de los recursos de contraparte por gastos incurridos por la agencia ejecutora

por un monto de hasta US\$70.000 desde el 15 de enero de 2015 siempre que se hayan realizado de acuerdo a las políticas que rigen el presente proyecto.

	<b>FOMIN</b>	<b>Contraparte</b>	<b>Total</b>
Comp. I – Diseño de la metodología de intervención	183.000	50.000	233.000
Comp. II - Implementación de la metodología de intervención ajustada	466.000	5.337.000	5.803.000
Comp. III - Gestión del conocimiento y comunicación estratégica	103.500	110.000	213.500
Agencia ejecutora/ Administración	240.000	132.000	372.000
Línea de Base	9.000		9.000
Sistema de monitoreo	7.500		7.500
Asesor Experto	29.000		29.000
Evaluación final	60.000		60.000
Revisiones Ex post	40.000		40.000
Contingencias	81.000		81.000
<b>Sub-total</b>	<b>1.219.000</b>	<b>5.629.000</b>	<b>6.848.000</b>
<b>% of Financiamiento</b>	<b>18%</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>
Fortalecimiento Institucional	15.000		15.000
Cuenta Evaluación de Impacto	66.000		66.000
Cuenta de Agenda	20.000		20.000
<b>Gran Total</b>	<b>1.320.000</b>	<b>5.629.000</b>	<b>6.949.000</b>

## V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La organización Instituto Votorantim será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. El Instituto Votorantim, fundado en 2002, es parte del Grupo Votorantim (uno de los mayores conglomerados empresariales privados de Brasil.). Su misión es asegurar que las acciones de inversión social del Grupo Votorantim contribuyen al desarrollo socioeconómico de las comunidades pobres y en situación de vulnerabilidad en los territorios de Brasil donde el Grupo tiene influencia con sus empresas. Para lo cual, el Instituto Votorantim ofrece asesoramiento técnico a diversas empresas del Grupo Votorantim para desarrollar proyectos y programas en áreas estratégicas que se centran en el fortalecimiento del capital humano, institucional y social al tiempo que estimula el dinamismo económico.
- 5.2 El presupuesto de actuación social del Grupo Votorantim en Brasil alcanza en promedio US\$30 millones/anual. Siendo sus programas más reconocidos el mismo Programa ReDes, la Alianza Votorantim por la Educación que de acuerdo a su evaluación de impacto promovió con éxito la aceleración del crecimiento del Índice de Desarrollo de la Educación Básica en los municipios participantes y el Programa de Apoyo a la Gestión Pública<sup>23</sup> que también cuenta con el apoyo del fondo social del BNDES, lo cual refuerza

<sup>23</sup> El Programa de Apoyo a la Gestión Pública tiene como objetivo apoyar proyectos de modernización de la gestión pública (cuestiones fiscales y administrativas, y para la prestación de servicios de educación, bienestar social y salud) y reducir el déficit de infraestructura ayudando en la preparación / revisión de los planes municipales

el carácter del Instituto Votorantim como uno de los principales asociados estratégicos de BNDES para dicho fondo.

- 5.3 Los proyectos apoyados por el Programa ReDes están alineados con las políticas públicas relacionadas con el acceso al mercado de los negocios inclusivos: Programa Nacional de Alimentación Escolar - PNAE, Programa de Adquisición de Alimentos - PAA, y Política Nacional de Residuos Sólidos. El programa ReDes también está de acuerdo con "Plano Brasil Sin Miseria" (Plan Brasil Sin Pobreza), una iniciativa federal con la que alineado. Estas sinergias fortalecen el compromiso del Grupo Votorantim a trabajar como socio en la promoción del desarrollo en los territorios en los que opera.
- 5.4 Se debe destacar que la organización trabaja de acuerdo con los Objetivos de Desarrollo del Milenio – definidos por las Naciones Unidas - tanto como un punto de referencia para la definición de territorios de alta prioridad para sus acciones así como para la evaluación de los programas desarrollados.
- 5.5 Instituto Votorantim establecerá una **Unidad Ejecutora** que velará por la efectiva y eficientemente ejecución de las actividades del proyecto. La Unidad Ejecutora estará compuesta por un coordinador técnico y un asistente de proyecto. Entre sus responsabilidades están las de formular el POA, implementar y monitorear las actividades, ejecutar los gastos y efectuar las rendiciones ante el Banco.
- 5.6 El **coordinador técnico** será responsable por ser la conexión entre el proyecto, los involucrados locales y la estructura interna de Instituto Votorantim. Mientras el asistente de proyecto deberá dedicarse a apoyar el coordinador en la gestión financiera, administrativa y en la elaboración de los términos de referencia para las adquisiciones del proyecto.
- 5.7 Instituto Votorantim también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Los detalles de los requerimientos de los informes de avance se encuentran en el Anexo VII en los archivos técnicos de esta operación.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Los siguientes riesgos se han identificado y considerado en el diseño del proyecto:
  - a. riesgos internos: dificultades en la implementación y monitoreo dada la capilaridad de las acciones emprendidas. Este riesgo se abordará con la capacitación de consultores locales con el fin de garantizar el seguimiento adecuado de los emprendimientos cooperativos y sus beneficiarios.
  - b. riesgos externos: la desmovilización de las redes locales de asistencia y la incapacidad para formar las alianzas estratégicas necesarias para apoyar los emprendimientos cooperativos desarrollados. Este desafío se abordará mediante el fortalecimiento y la alineación de este tipo de redes, y garantizando que las visiones, objetivos y estrategias de la asociación se desarrollen utilizando un

enfoque participativo para fomentar la propiedad del espacio entre los diversos grupos de interés.

- c. riesgos sectoriales: dificultades en la aplicación o discontinuidad de las políticas de compras públicas que facilitan el acceso al mercado de los negocios inclusivos: Programa Nacional de Alimentación Escolar - PNAE, Programa de Adquisición de Alimentos - PAA, y Política Nacional de Residuos Sólidos. Respecto a las dificultades que los municipios pueden enfrentar en aprovechar dichas políticas, el Instituto Votorantim cuenta con un programa especialmente enfocado en el apoyo a la gestión pública que, según el diagnóstico y priorización del mismo municipio, contribuye a la modernización de la misma apoyando diferentes aspectos entre el que está el tema de compras públicas locales. Durante la ejecución del presente proyecto se trabajará en fomentar mayor cercanía entre los programas. Por otro lado, si bien la discontinuidad de las mencionadas políticas presenta un riesgo muy bajo, será abordado mediante la ampliación del acceso a otros mercados.
- d. riesgos de escalamiento a futuro del programa: las empresas del Grupo Votorantim podrían no contar con la información necesaria para llevar a cabo el Programa ReDes. Por lo que se trabajará durante toda la ejecución del proyecto cercanamente con los ejecutivos de las empresas involucradas del Grupo Votorantim, especialmente los gerentes y responsables involucrados de las unidades de negocio.

## **VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES**

- 7.1 Se espera que el proyecto traiga impactos sociales positivos mediante la mejora de las oportunidades económicas de las familias pobres y de ingresos bajos participantes, así como a través de actividades de desarrollo de capital social. Según la Revisión Ambiental y Social, este proyecto se clasifica como C.

## **VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES**

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo VII.
- 8.2 Propiedad Intelectual. Al Banco le corresponde la propiedad intelectual de todos los trabajos y los resultados obtenidos bajo el Proyecto. El Banco podrá otorgar una licencia no exclusiva, gratuita y con fines no comerciales al Organismo Ejecutor, incluyendo los derechos de disseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de cualquier producto de propiedad exclusiva del Banco.