

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**EXPANSIÓN DEL MODELO INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES EN RIESGO
GALPÃO APLAUSO**

(BR-M1128)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maritza Vela (MIF/AMC), Maria Elena Nawar (MIF/MIL), Carla Calero (MIF/MIL), Laura Torá (MIF/MSM), Luciana Botafogo (MIF/CBR), Siobhan Pangerl (MIF/AMC), Dino Capriolo (ICS/CBR) y Luciane Medeiros (LEG/NSG)

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

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	6
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	12
IV.	COSTS Y FINANCIAMIENTO	12
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	13
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	14
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	14
VII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS	15
VIII.	ACCESO A INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	15

RESUMEN DE PROYECTO

EXPANSION DEL MODELO PARA INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES EN RIESGO GALPÃO APLAUSO (BR-M1128)

El proyecto propuesto apunta a llevar a escala un modelo de capacitación para la inserción laboral de jóvenes en desventaja por la ONG Instituto Stimulu Brasil, conocido más comúnmente como Galpão Aplauso (GA). Dados los destacables resultados publicados en la evaluación de impacto del modelo, el FOMIN considera oportuno apoyar la expansión del modelo en la ciudad de Rio de Janeiro donde se originó el modelo, a Paraty, otra ciudad en el estado de Rio de Janeiro y a Vitória, una ciudad en el estado de Espírito Santo, a través de alianzas consolidadas con los sectores privado y público.

En el 2009, el FOMIN aportó financiamiento para el proyecto “Inserción socio-cultural y productiva de jóvenes en riesgo de favelas del Municipio de Rio de Janeiro” (ATN/ME-11720-BR), el cual fue ejecutado por GA. El proyecto emplea una metodología socio-afectiva desarrollada por GA que utiliza disciplinas escénicas, entre ellas la danza y el teatro, principalmente para la enseñanza de habilidades para la vida como cooperación, confianza, liderazgo, entre otras. El modelo además incorpora capacitación intensiva en habilidades básicas (matemáticas y portugués) y en competencias laborales, con el fin de preparar a jóvenes en desventaja para empleos en los sectores donde existe demanda de mano de obra, como construcción y servicios industriales. El enfoque de GA resultó ser exitoso al mejorar las capacidades y por ende las oportunidades de empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja. La evaluación final reporta que se superó la meta de beneficiarios y se logró alcanzar una tasa de inserción laboral de 57%. Para jóvenes provenientes de las favelas de Rio de Janeiro dichos logros marcan cambios importantes en sus trayectorias laborales.

En Brasil, empresas, fundaciones y gobiernos municipales de Rio de Janeiro y de otras localidades han solicitado a GA la expansión y/o la réplica del enfoque GA en sus instituciones. Sin embargo, GA requiere apoyo para expandir sus operaciones en Rio de Janeiro y otras localidades del país, y replicar a escala su modelo socio-afectivo a otras instituciones en otras regiones del país interesadas en aplicarla. Para alcanzar esta meta, es necesario que la metodología sea refinada y adaptada para ser implementada en nuevos contextos y para jóvenes con distintos perfiles o en condiciones de mayor desventaja. Es importante resaltar que si bien los jóvenes beneficiarios del primer proyecto son provenientes de las favelas de Rio de Janeiro, el 86% había completado sus estudios secundarios y la gran mayoría tenía alguna experiencia laboral previa al ingresar al programa. Este no sería el caso en los otros contextos en que se trabajará en el proyecto propuesto.

Este proyecto se implementará en los estados de Rio de Janeiro (en las ciudades de Rio de Janeiro y Paraty) y Espírito Santo (en la ciudad de Vitória) y será ejecutado por Galpão Aplauso. El proyecto se ha trabajado en colaboración con el equipo de la Unidad ICS/CBR del Banco para insertarlo dentro del componente de prevención de violencia para jóvenes en condiciones de riesgo del préstamo “Programa de Seguridad Ciudadana en Espírito Santo: Estado Presente” (BR-L1387), aprobado por el Directorio del Banco en septiembre del 2014. Además, se trabajará con jóvenes en riesgo de entre 17 y 24 años provenientes de: (i) diversas favelas en Rio de Janeiro que acuden a GA; (ii) jóvenes de la ciudad de Paraty que trabajarán en el proyecto de saneamiento y alcantarillado gestado por una alianza público-privada en el Municipio de Paraty localizado en el estado de Rio de Janeiro; y (iii) jóvenes de la ciudad de Vitória a través

de la transferencia y escalamiento de la metodología GA a dos Centros de Ciudadanía en dicha ciudad. Estos jóvenes carecen de las competencias laborales requeridas para trabajar y responder a la demanda de mano de obra existente en las tres localidades. Por otro lado, los oficios para los que se capacitan los jóvenes en GA (soldador, cerrajero, conductor de montacargas y construcción) tienen una participación de 90% de hombres y 10% de mujeres. El proyecto realizará un análisis de género para determinar actividades que ayuden a reducir el prejuicio y la falta de incentivos existente para la participación de mujeres y lograr así incrementar su participación.

ANEXOS

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

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

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

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

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CC	Centros de Ciudadanía
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GA	Galpão Aplauso
ICS	Capacidad Institucional del Estado
IFD	Departamento de Instituciones para el Desarrollo
IMPM	International Masters in Practicing Management
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
SPD	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad de Desarrollo

RESUMEN EJECUTIVO
EXPANSION DEL MODELO PARA INSERCIÓN LABORAL DE JÓVENES EN RIESGO
GALPAO APLAUSO
(BR-M1128)

País y ubicación geográfica	Brasil. Rio de Janeiro y Paraty en el estado de Rio de Janeiro y Vitória en el estado de Espirito Santo.		
Organismo Ejecutor:	Instituto Stimulu Brasil (más conocido como Galpão Aplauso)		
Área de acceso:	Acceso a Mercados y Capacidades		
Agenda:	Empleo y Emprendimiento de Jóvenes		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	BR-L1387. Programa de Seguridad Ciudadana en Espirito Santo: Estado Presente		
Beneficiarios directos:	4,105 jóvenes en riesgo de entre 17 y 24 años. (80% hombres y 20% mujeres)		
Beneficiarios indirectos:	11,360 personas (4 miembros de familia de cada beneficiario/a); y (ii) organizaciones de la sociedad civil que implementarán la metodología		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 2,000,000	40%
	Inversión:	US\$ 000.00	
	Préstamo:	US\$ 000.00	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 2,000,000	
	Contraparte:	US\$ 3,000,000	60%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 000.00	
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 5,000,000	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) la contratación del coordinador del proyecto; (ii) la aprobación del reglamento operativo; y (iii) la firma del acuerdo entre GA y Lojas Americanas para la capacitación de 270 jóvenes.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	MIF/CBR		

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Antecedentes

- 1.1 La ONG Galpão Aplauso (GA) desarrolló una metodología socio-afectiva que utiliza disciplinas escénicas, entre ellas la danza y el teatro principalmente, para la enseñanza de habilidades para la vida como cooperación, confianza, liderazgo, entre otras. El modelo además incorpora bajo la misma metodología, capacitación intensiva en habilidades básicas como matemáticas y portugués. Esta metodología está particularmente pensada para la inserción de jóvenes en situación de riesgo. Con el apoyo de un primer proyecto FOMIN “Inserción socio-cultural y productiva de jóvenes en riesgo de favelas del Municipio de Rio de Janeiro” (ATN/ME-11730-BR) en el año 2009¹, GA incluyó bajo su metodología las competencias laborales, con el fin de preparar a jóvenes en desventaja y situación de riesgo para empleos en los sectores donde existía demanda de mano de obra como construcción y servicios industriales.
- 1.2 La evaluación de impacto de dicho programa, realizada por la Oficina de Evaluación (OVE), confirmó que el modelo resultaba muy exitoso a la hora de mejorar las capacidades y por ende las oportunidades de empleabilidad de jóvenes en situación de desventaja. La evidencia muestra que los graduados del programa tienen un incremento del 33% en su probabilidad de empleo y de un 27% en sus ganancias.² La tasa de inserción laboral que logró el proyecto ha sido muy alta (57%), considerando el perfil de los jóvenes. Además, para jóvenes provenientes de las favelas de Rio de Janeiro, dichos logros marcan cambios importantes en sus trayectorias laborales. Posteriormente, en julio 23 del 2014, el proyecto FOMIN GA obtuvo el premio a la “Excelencia por Promover Oportunidades Inclusivas para Empleo y Desarrollo” otorgado por el Tesoro de los Estados Unidos³. El éxito continuo de GA se basa en su capacidad de hacer una propuesta de valor a posibles empleadores y de formar alianzas estratégicas con empresas privadas, centros de investigación, y actores públicos clave.
- 1.3 En el Brasil existe el interés, del sector público y del sector privado, de promover modelos diversos y alternativos para la inclusión de jóvenes en riesgo en el sistema productivo; no solo con miras a reducir la violencia existente sino también para llenar la brecha de capacidades existente. En muchas ciudades hay un componente importante de jóvenes marginalizados del mercado de trabajo y con limitadas capacidades. Aproximadamente 20% de jóvenes entre 15 y 29 años que viven en zonas urbanas de Brasil no estudian ni trabajan.⁴ Es decir, más de 8.3 millones de jóvenes no están empleados ni invirtiendo en sus capacidades a través de programas vocacionales o educativos. Al encontrarse excluida de instituciones formales, se considera esta población como grupo de alto riesgo por su exposición a factores de riesgo (abuso de sustancias, delincuencia, apatía etc.)⁵. La falta de oportunidades laborales de calidad para estos jóvenes perjudica sus trayectorias formativas y ocupacionales, generando desaliento y frustración.
- 1.4 En respuesta a esta demanda, este proyecto estará apoyando el llevar a escala la aplicación del modelo de GA, a través de dos caminos paralelos, igualmente importantes:

¹ Aprobado el 21 de julio de 2009 por el Comité de Donantes, el primer apoyo del FOMIN a GA fue a través del proyecto, “Inserción socio-cultural y productiva de jóvenes en riesgo del municipio de Rio de Janeiro” ([BR-M1062/ MIF/AT-1014](#)).

² [BID/OVE](#). Enero 2014. “Can arts-based interventions enhance labor market earnings among youth? Evidence from a randomized trial.”

³ Ver más información sobre los premios “Excelencia por Promover Oportunidades Inclusivas para Empleo y Desarrollo” [aquí](#).

⁴ Datos corresponden al año 2013. BID/LMK en base de encuestas de hogares, diciembre 2014.

⁵ [CEPAL](#). 2014. “Social Panorama of Latin America 2014.”

- a. Con el sector público. Implantación del modelo de GA, dentro del préstamo “Programa de Seguridad Ciudadana en Espírito Santo: Estado Presente” (BR-L1387) de la Unidad ICS/CBR. A través de este préstamo se está apoyando al Estado de Espírito Santo en la ciudad de Vitória, dentro del componente de reducción de violencia, en 2 Centros de Ciudadanía (CC); pudiendo ser implementado en los otros 13 Centros que forman parte del préstamo y en el resto del Estado, con el potencial de convertirse en política pública.
 - b. Con el sector privado. En Rio de Janeiro, con la empresa Lojas Americanas, una de las más antiguas cadenas minoristas del país, que cuenta con 863 tiendas en las principales ciudades del país y 4 centros de distribución en Sao Paulo, Rio de Janeiro, Recife y Uberlandia; para preparar a jóvenes para trabajar prioritariamente en los locales donde se encuentran los centros de distribución de la empresa. El enfoque es en el departamento de logística para contar con jóvenes debidamente capacitados por GA y así reducir el “turnover” y los costos de formación. Esto representa un modelo interesante de formación “in situ” que brinda el potencial de ser replicado por otras empresas que busquen formar su personal y reducir costos a largo plazo.
- 1.5 La labor realizada por GA se ha centrado en Rio de Janeiro y en sectores determinados, y con este proyecto se estará apoyando la expansión de sus actividades a nuevos contextos y sectores. A fin de lograr implementar exitosamente las mencionadas líneas de acción resulta necesario refinar la metodología, transferirla a entidades que puedan implantarla en dichos contextos y además tener la capacidad de supervisar la implementación para asegurar el mantenimiento de la calidad. En este sentido, el proyecto apoyará el fortalecimiento de estas capacidades en GA, asegurando el apoyo de un entidad como SES (véase párrafo 2.23) que tiene experiencia en escalar modelos de inclusión laboral de jóvenes.
- 1.6 El proyecto empezará con la realización de una iniciativa piloto en Paraty, Rio de Janeiro, limitada en su alcance pero muy significativa por sus características de colaboración público privada y con potencial de escala también. En efecto, este piloto se estará realizando a través de la ONG Comunitas⁶, que representa a un grupo de 10 grandes empresarios de Brasil, y se enfoca en la solución de problemas específicos, a través de alianzas público privadas. Por sus características, esta misma ONG podría a la vez replicar el programa en otras partes del país.

B. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.7 A pesar de la transformación política, social y económica que Brasil ha experimentado en los últimos diez años, el país aún continúa enfrentando grandes retos en el área del mercado de trabajo, específicamente el de desempleo juvenil. La tasa oficial de desempleo de jóvenes es 15.1%, aproximadamente 3.2 veces superior a la de adultos. Adicionalmente, aproximadamente un 19.6% de los jóvenes brasileños no estudian ni

⁶ Comunitas es una organización de la sociedad civil brasileira, creada en el año 2000, con la misión de contribuir al mejoramiento de inversiones sociales corporativas y así estimular la participación de la iniciativa privada en el desarrollo del país. Esto sucede a través del involucramiento de diversos actores, fomentando acciones conjuntas con el propósito común de reducir desigualdades sociales y promover el desarrollo sostenible de Brasil. La organización cuenta con el apoyo de líderes de importantes empresas, que están fuertemente involucrados en la definición e implementación de los programas de Comunitas.

Comunitas actúa con una serie de iniciativas a través del Programa “Juntos por el Desarrollo Sostenible”, mismo que nació de una reflexión realizada por accionistas y presidentes de empresas brasileiras, reunidos en el quinto Encuentro de Líderes promovido por Comunitas en el 2012, mismos que decidieron crear un modelo innovador de mejoramiento de la inversión social corporativa y optaron por la actuación en alianza con administraciones municipales, apostando en proyectos que pudieran ser reproducidos en diversas ciudades y con efectos duraderos. Hasta el momento, forman parte del programa los siguientes municipios: Campinas - Estado de São Paulo, Paraty - Estado de Rio de Janeiro, Pelotas - Estado de Rio Grande do Sul, Santos - Estado de São Paulo, Juiz de Fora - Estado de Minas Gerais, Teresina - Estado de Piauí, Curitiba - Estado de Paraná, e Itirapina y cinco ciudades del interior del Estado de São Paulo.

trabajan, limitando sus perspectivas laborales futuras y profundizando la exclusión social. Sin embargo, además de la inactividad y del desempleo, la mayoría de los jóvenes desfavorecidos están empleados en trabajos de baja calidad, inestables e informales. En 2011, el 24.4% de los trabajadores brasileños con edades entre 15 y 24 años recibía sueldos inferiores al mínimo legal, mientras que el porcentaje de trabajadores entre 25 y 49 años con sueldos inferiores al mínimo legal era del 14.3%. Esta realidad coexiste con el hecho de que Brasil tiene una falta de oferta calificada de mano de obra y las empresas no consiguen cubrir sus plazas de trabajo con personas competentes, impactando negativamente en la competitividad del país. Según la encuesta anual de escasez de talento⁷, 61% de los empresarios en Brasil tienen dificultades en encontrar personal calificado (Manpower Group, 2015). A pesar de múltiples iniciativas para ampliar la cobertura terciaria y técnica en Brasil, los jóvenes de los quintiles más bajos no suelen reunir las capacidades básicas de lectura y cálculo (por deficiencias en el sistema educativo) para poder ingresar a estos programas, lo cual los deja en una situación de exclusión que se agudiza a medida que permanecen más tiempo sin trabajar, estudiar o en condiciones de informalidad.

- 1.8 Dado el éxito que Galpão Aplauso (GA) ha tenido en superar estas condiciones desafiantes que enfrentan los jóvenes en desventaja y el interés de otras empresas e instituciones en aplicar y/o adoptar la metodología de GA, el FOMIN ve una oportunidad para consolidar lo logrado en el proyecto anterior y así apoyar a GA para que a través de organizaciones de la sociedad civil se pueda escalar su metodología con el préstamo de Seguridad Ciudadana del Banco, permitiendo a GA que opere en otros contextos geográficos y de vulnerabilidad juvenil como Paraty y Vitória. Dicha metodología es una alternativa al sistema educativo y técnico vocacional que mejora las oportunidades de empleabilidad de jóvenes en desventaja y les permite revertir el ciclo vicioso en que se encuentran. Sin embargo ya que los esfuerzos de GA se han centrado en Rio de Janeiro y en sectores determinados, requiere preparar a su equipo técnico para expandir su radio de acción (a más sectores) y para transferir su conocimiento a otras instituciones.
- 1.9 El problema central que el proyecto busca resolver es el limitado acceso y capacidad de instituciones de capacitación para aplicar metodologías alternativas que han resultado efectivas para la inserción laboral de jóvenes en desventaja.
- 1.10 Las principales causas que explican este problema son:
 - (i) *Por el lado de la oferta: Equipo y material técnico de GA limitado para transferencia, expansión y réplica del modelo.* Desde su establecimiento, GA ha dependido casi exclusivamente de donaciones de agencias de desarrollo como el FOMIN y el BID, del gobierno local, y corporaciones brasileras. La efectividad de su modelo ha empezado a generar interés por empresas e instituciones dispuestas a pagar para que se imparta la metodología de habilidades para la vida en sus lugares de negocio. Tanto el Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) como el programa global de gestión International Masters in Practicing Management (IMPM), han recibido cursos en habilidades para los ejecutivos recién contratados en el caso de BNDES y para los alumnos de gestión internacional en el caso de IMPM. A pesar de contar con un modelo probado y los pedidos, GA no ha empaquetado de forma adecuada su metodología para que pueda ser implementada por otras organizaciones interesadas en replicarla. Por otro lado, el equipo técnico tiene limitaciones para poder realizar actividades de formación in situ, desplazarse a diversas ciudades y además encargarse del seguimiento y monitoreo para mantener la calidad de la metodología cuando otras instituciones la implementen.

⁷ Los resultados corresponden al primer trimestre de 2015.

- 1.11 *(ii) Por el lado de la demanda: Organizaciones públicas y privadas no tienen experiencia trabajando en alianza utilizando métodos innovadores, para atender la problemática de jóvenes desempleados en desventaja.* Las alianzas público-privadas que GA ha logrado establecer han sido componentes fundamentales de su éxito. La coordinación con el sector privado es esencial para identificar los empleos demandados y las capacidades correspondientes que los empleadores demandan, que luego son fortalecidas a través de la capacitación. Con el sector público, las alianzas iniciales brindaban apoyo financiero y actualmente le brindan apoyo técnico.
- 1.12 Metodologías innovadoras y menos convencionales como la de GA, no siempre son tomadas en cuenta por diferentes instituciones a nivel local ni utilizadas de forma coordinada, para atender las necesidades de inserción laboral de este segmento de la población. Muchas veces tampoco se aplican métodos lúdicos para impartir la capacitación, lo cual no permite maximizar el potencial de aprendizaje. Este enfoque muchas veces están ausente de la capacitación ofrecida por entidades del sector público, por lo cual el modelo de GA presenta una alternativa y complemento a lo que actualmente existe en el mercado.

C. Beneficiarios del proyecto

- 1.13 Los beneficiarios directos del proyecto son: (i) 2,840 jóvenes capacitados por medio de procesos de transferencia de GA y directamente por GA y 1,265 jóvenes que continuarán siendo capacitados por las organizaciones los siguientes dos años; (ii) empresas que acceden a la oferta de mano de obra calificada; y (iii) GA que será fortalecido para transferir eficientemente servicios de formación en habilidades para la vida y competencias para el empleo. Los beneficiarios indirectos del proyecto serán: (i) 11,360 familiares de los jóvenes beneficiarios (4 miembros por familia) y (ii) 3 organizaciones de la sociedad civil que implementarán la metodología.
- 1.14 **Consideraciones de Género.** Se prevé que 80% de los beneficiarios serán hombres y el 20% mujeres. La mayoría de los jóvenes beneficiarios de Galpão son hombres dadas las carreras técnicas ofrecidas como soldadura y cerrajería y además son los que se encuentran en mayor riesgo generalmente. Si bien no se puede cerrar la brecha, se trabajarán temas de masculinidad con Promundo⁸. El trabajo en masculinidad atiende a jóvenes varones que se socializan en un contexto de violencia, en el que internalizan valores de una sociedad patriarcal en la que se espera que el hombre sea el proveedor de la familia y la mujer se encargue de los roles familiares del cuidado de la familia y el hogar. Como resultado el hombre se siente frustrado si no consigue un empleo y cumplir así su rol masculino, por lo que puede recurrir a actitudes agresivas o entrar en contextos de exclusión social y vulnerabilidad que los lleven a insertarse en bandas criminales o violentas. La capacitación de masculinidad busca revertir estas creencias y prácticas enfatizando que la masculinidad comprende la responsabilidad con la familia y respecto en los miembros de su hogar. Para las jóvenes mujeres del proyecto se hará un esfuerzo por trabajar en alianzas con el sector privado en las tres localidades del proyecto para explorar la posibilidad de incrementar la participación de mujeres si hubiera demanda laboral para carreras técnicas que atraigan la participación de mujeres en todos los sectores que ofrecerán empleo.

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

El proyecto se enmarca en la Agenda de Empleo y Emprendimiento para Jóvenes de la unidad de Acceso a Mercados y Capacidades, contribuye al mandato FOMIN, en sus pilares de:

⁸ Promundo es una ONG brasilera con la misión de promover la equidad de género y construir un mundo libre de violencia involucrando hombres y niños en conjunto con mujeres y niñas.

- 1.15 (i) *Escala*: El proyecto incursionará en una alianza con el sector público para dejar capacidades instaladas en Vitória para que pueda aplicar la metodología a escala de manera más masiva a futuro; y (ii) con el sector privado (Lojas Americanas que es la mayor corporación comercial de Brasil con 28,000 tiendas y comercio digital y forma parte del mayor conglomerado del país); con miras a escalar su modelo no solo con el sector publico si no también con el sector privado. Si bien la Agenda cuenta con el programa NEO (Nuevas Oportunidades de Empleo) cuyo enfoque es de escala, el perfil de jóvenes es distinto. Este proyecto beneficiará a jóvenes en riesgo y se probará escalar una metodología específica (la de GA), cuya efectividad fue probada experimentalmente, sin perder la calidad.
- 1.16 (ii) *Innovación*: Se probará y analizará a profundidad el proceso de adaptación para la réplica sistemática como estrategia de escala y transferencia de conocimiento.
- 1.17 (iii) *Resultados, evaluación y diseminación del conocimiento*: El modelo de capacitación e inserción laboral dirigido a los jóvenes en riesgo será transferido y validado en distintos contextos. La evaluación de impacto de GA puso en evidencia la efectividad del modelo, y el proyecto propuesto brinda una oportunidad en la generación de conocimiento en otros contextos y con distintos perfiles de jóvenes para lograr validación externa⁹. La división de (IFD/ICS) tiene planeado realizar evaluaciones de impacto de los distintos modelos y enfoques que se aplicarán como parte del préstamo. El FOMIN colaborará estrechamente con el equipo del préstamo para coordinar la implementación de dicha evaluación y la diseminación de los resultados y el proceso de escalamiento.
- 1.18 Colaboración con el Grupo BID: El objetivo del componente 2 del préstamo BR-L1387 del Banco es prevenir la actividad delictiva de los jóvenes y mejorar las oportunidades de integración social, a través de servicios ofrecidos en 15 Centros Comunitarios (CC) que serán operados por organizaciones de la sociedad civil. Los servicios incluirán deportes, cultura, formación para el trabajo y educación remedial, el aumento de la oferta y oportunidades para la formación e integración de jóvenes con el mercado de trabajo. El proyecto trabajará con la división de Capacidad Institucional del Estado del Departamento de Instituciones para el Desarrollo (IFD/ICS), introduciendo bajo el componente de prevención de violencia del préstamo, el modelo probado e innovador de inserción laboral, transfiriéndolo a instituciones comunitarias que trabajarán de la mano con el Gobierno del Estado de Espirito Santo para beneficiar a 2,000 de jóvenes en riesgo de entrar a la violencia.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 *El impacto* será un mayor número de jóvenes en desventaja en más zonas del país con habilidades que les permitan obtener empleos de calidad. *El resultado* será lograr que organizaciones de localidades fuera de Rio de Janeiro estén preparadas para aplicar, en mayor escala, la metodología GA en sus contextos.

B. Descripción del Modelo

- 2.2 GA viene experimentando alternativas para llevar su modelo a escala, conservando la estructura de capacitación de habilidades blandas y técnicas a través de su metodología socio-afectiva trabajando de cerca con el sector privado. El proyecto propuesto busca

⁹ La validación externa hace la pregunta de generalización: ¿sobre qué poblaciones, entornos, variables de tratamiento y variables de medición se puede generalizar este efecto? En otras palabras la validación externa es el grado en que las conclusiones de un estudio aplican a otras personas en otros lugares y en otros momentos.

expandir dichas alternativas y desarrollar nuevas líneas de negocio, a través de alianzas público privadas que lleguen a un mayor número de beneficiarios.

- 2.3 A fin de lograr llevar el modelo a escala, GA deberá refinar la metodología y establecer un equipo de transferencia con formadores por área de gestión, pedagogía y monitoreo (gestor para transferencia de metodología y mantenimiento de calidad) para asesorar a las organizaciones que recibirán la metodología. Como parte del proceso, GA colaborará en la selección de las organizaciones de la sociedad civil ubicadas en las zonas de actuación para determinar la capacidad de las mismas y proseguir a formar alianzas con los socios pertinentes para la implementación in situ. Para lograr una efectiva expansión y proceso de réplica, GA también preparará un elenco de formadores en la metodología socio-afectiva lo cual incluye también profesores de matemáticas y portugués y de carreras técnicas para que sepan transmitir los conocimientos con la pedagogía desarrollada con la metodología socio-afectiva.
- 2.4 El proceso de transferencia del modelo de GA, se llevará a cabo de la siguiente manera:
- 2.5 *Probando* la transferencia del modelo GA fuera de la ciudad de Rio de Janeiro, como parte de una iniciativa público-privada, en este caso específico en la ciudad de Paraty. Dado que se necesita construir las condiciones para implementación en Paraty, se establece una meta relativamente modesta de 120 jóvenes capacitados inicialmente. A fin de resolver el problema de la falta de alcantarillado de Paraty, se ha conformado una alianza público-privada liderada por la ONG Comunitas, la Alcaldía y la Empresas Aguas de Brasil. El objetivo de la alianza es resolver un problema específico como la falta de alcantarillado y de mano de obra calificada para trabajar en la construcción, con el involucramiento de líderes empresariales y altos funcionarios públicos dispuestos a trabajar en alianza para atender una falta de mano de obra en Paraty. El rol de GA será capacitar a los jóvenes que trabajarán con las empresas en la construcción y saneamiento de la ciudad y dotarlos de las habilidades necesarias no sólo para desempeñarse en este empleo sino también en otros empleos que se generarán con varias obras que se ejecutarán en la ciudad. Esta transferencia será muy útil para GA ya que al llevar a cabo las actividades tendrá la oportunidad de refinar el proceso de transferencia y tomar medidas correctivas para la segunda transferencia que será más compleja dado el número de jóvenes y el perfil de jóvenes de Espirito Santo.
- 2.6 *Luego* escalando la metodología GA como parte de la política pública de prevención de violencia del estado de Espirito Santo, bajo el marco del préstamo del BID BR-L1387. El modelo GA se transferirá a dos Centros de Ciudadanía (CC) en Vitória, Espirito Santo como parte del segundo componente del préstamo. El objetivo de dicho componente del préstamo es prevenir la actividad delictiva de los jóvenes y mejorar sus oportunidades de integración social a través de varios servicios, entre ellos el aumento de la oferta y oportunidades para la formación e integración de jóvenes con el mercado de trabajo, en colaboración con el sector privado. Una vez evaluada su eficacia, la metodología podría ser utilizada por los otros CC. Dados los desafíos y complejidad que implica la transferencia y el escalamiento de un modelo a contextos diferentes (además con beneficiarios de perfil de mayor riesgo, como es el caso de Vitória), se ha considerado el asesoramiento técnico y acompañamiento de la Fundación SES. Fundación SES es una organización argentina que trabaja en el ámbito local, nacional e internacional con el fin de fortalecer y expandir el alcance de programas que sean realmente útiles y efectivos para los jóvenes (véase párrafo 2.23 para más información sobre la Fundación SES).
- 2.7 *En paralelo, con el fin de probar la viabilidad del modelo GA como parte de las políticas de capacitación y reclutamiento empresariales, GA forjará acuerdos con diversas empresas a las que pueda proveer servicios y que busquen contar con jóvenes capacitados adecuadamente.* Uno de dichos acuerdos es con Lojas Americanas y se

enfoca en la expansión del modelo GA al sector de la logística capacitando a 270 jóvenes para que operen montacargas y aprendan la logística de sus tiendas. Esto le permite a GA diversificar su oferta de formación respondiendo a las necesidades del sector privado en Rio de Janeiro. Este esfuerzo ayudará también en la validación externa y el conocimiento tanto para GA como para el FOMIN.

C. Componentes

Componente I: Sistematización del modelo GA y Fortalecimiento de GA. (FOMIN: US\$722,720; Contraparte: US\$163,550)

- 2.8 Este componente tiene como objetivo principal ofrecer asesoría técnica dirigida a fortalecer la capacidad instalada de GA, a fin de que desarrolle la capacidad de escalar el modelo GA en distintos contextos. Se realizará a través de la preparación de todo su equipo y la sistematización de la metodología, de manera que pueda transferirla a las organizaciones interesadas en aplicarla en los Centros Comunitarios en Vitória en el estado de Espirito Santo y en Paraty en el estado de Rio de Janeiro.
- 2.9 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) preparación de kits temáticos para diversos módulos; (ii) elaboración de nuevos instrumentos a ser ofertados al sector privado; (iii) desarrollo de un sistema de monitoreo; (iv) capacitación de equipo técnico acorde a líneas de negocio; (v) expansión de equipo técnico para transferencia de metodología; (vi) apoyo psico-social para personal de GA para apoyar jóvenes en riesgo; (vii) capacitación de personal en análisis de datos de sistema de información; (viii) plan de gestión de alianzas y captación de recursos; y (ix) sistematización de procesos administrativos y financieros.
- 2.10 Los resultados esperados son: (i) 15 materiales didácticos para distintos módulos (matemáticas, portugués, valores y virtudes, y técnico/industrial); (ii) tres nuevos productos a ser ofertados al sector privado; (iii) sistema de monitoreo desarrollado; (iv) equipo técnico capacitado para distintas líneas de negocio; (v) equipo de capacitación expandido para transferir metodología; y (vi) personal de GA dotado de apoyo psico-social para poder apoyar jóvenes en riesgo.

Componente II: Transferencia y escalamiento del modelo GA. (FOMIN: US\$769,880; Contraparte: US\$2,411,572)

- 2.11 El objetivo de este componente es lograr la transferencia y el escalamiento del modelo GA en distintos contextos de políticas públicas y privadas. Como resultado del componente el equipo de GA transmitirá el conocimiento de la metodología de manera que las organizaciones receptoras la internalicen e implementen junto con los proveedores, servicios de inserción laboral de calidad a mayor escala y eficientemente.
- 2.12 Las actividades principales vinculadas a este componente son: (i) fortalecimiento de redes de actores institucionales; (ii) planificación para adaptación y desarrollo de transferencia; (iii) servicios de capacitación y asesoramiento brindados por GA; (iv) puesta en práctica por parte de las organizaciones receptoras de la metodología; y (v) seguimiento y control de calidad de la metodología durante el proceso de su implementación.
- 2.13 **Paraty, Rio de Janeiro.** Para diseminar el proyecto y atraer a los jóvenes de la ciudad, GA llevará a cabo presentaciones teatrales que sirvan para motivar a los jóvenes a involucrarse en la gran obra de alcantarillado que se está llevando a cabo en su ciudad y ser parte de ella a través de la formación y el trabajo. La creatividad del equipo de teatro se pone de manifiesto en casos como este en el que deben atraer a jóvenes a trabajar en construcción pesada que no siempre les resulta atractivo, y también para cautivar a los empresarios que son invitados a dichos eventos. GA llevará sus profesores titulares de matemáticas, portugués y valores y realizará la implementación

con la organización local durante el primer semestre. Durante el segundo semestre, la organización local ejecutará bajo el acompañamiento de GA. Finalmente, en el segundo año de implementación, la organización implementará independiente y el rol de GA será de monitoreo.

- 2.14 **Vitoria, Espirito Santo.** También se realizarán presentaciones teatrales en las comunidades donde se encuentren los Centros de Ciudadanía (CC). Con el kit metodológico y los materiales didácticos listos, se definirá cuál es el paso a paso (itinerario) a seguir, los actores intervinientes y los objetivos de las actividades. Se armará un manual que pueda utilizarse como herramienta para la transferencia.
- 2.15 Luego se realizará una preparación pedagógica de los equipos de trabajo. En esta etapa se busca que la organización y sus integrantes puedan identificar con claridad cuáles son los desafíos de desarrollar escala de una metodología propia y cuáles son las ventajas en este desarrollo, y la importancia del vínculo de las organizaciones de la sociedad civil que serán seleccionadas en los CC y su vínculo asociativo con el estado y con el sector privado, como herramientas claves en los procesos de escalamiento.
- 2.16 El equipo de transferencia deberá estar formado en lo que respecta a acciones de seguimiento a desarrollar, frecuencia de las mismas, sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir resultados de la réplica implementada, tanto como los aprendizajes surgidos de la misma para posteriores ajustes.
- 2.17 **Lojas Americanas.** GA deberá adaptar el galpón, centro de sus operaciones en Rio de Janeiro, de manera de albergar un mini centro de distribución de la empresa, adecuado para la formación de los jóvenes. La infraestructura deberá permitir a los jóvenes entender el proceso de logística de las tiendas, como son el manejo de montacargas y de inventario realizado de manera tecnológica, etc. La experiencia de GA ha demostrado que lo mejor es contratar un profesional con mucha experiencia práctica en la línea técnica que se pretende capacitar a los jóvenes, en lugar de un profesor teórico. Este será el caso con los montacargas, inventario y otras actividades. Otra experiencia que ha resultado exitosa para GA es que el profesor cuente con el apoyo de un asistente denominado “monitor” que consiste en un joven graduado de la capacitación y que ha demostrado tener capacidad e iniciativa.
- 2.18 Los resultados esperados son: (i) 24 actores de redes institucionales fortalecidos; (ii) plan para adaptación y desarrollo de transferencia elaborado; y (iii) proveer servicios de capacitación y asesoramiento para 2,840 jóvenes y 1,265 jóvenes que continuarán siendo capacitados por las organizaciones los siguientes dos años.

Componente III: Gestión de conocimiento y comunicación estratégica. (FOMIN: US\$157,400; Contraparte: US\$0)

- 2.19 El objetivo de este componente es divulgar extensamente los resultados del proyecto a audiencias del sector privado, público y de la sociedad civil para que más actores de Rio de Janeiro, Paraty y Espirito Santo conozcan la experiencia y se vean animados a sumarse a la iniciativa y brindar algún apoyo adicional y puedan tener un efecto en la política pública. La divulgación de los resultados se extenderá a otras zonas del país para que puedan aprender del proceso realizado y de ser exitoso eventualmente expandir hacia otros estados. Las brechas de conocimiento que este componente busca atender son las siguientes: ¿Cuán efectiva es la transferencia del modelo GA a otras instituciones ya sean públicas o privadas? ¿Cuán efectivo es el modelo para distintos perfiles de jóvenes? ¿Se logra el mismo impacto con el mismo nivel de horas y servicios? ¿Con los componentes actuales, el modelo es escalable? ¿El costo del modelo permite masificarlo?

- 2.20 Las actividades incluirán: (i) elaboración de una estrategia de comunicación; (ii) preparación de estudios de caso que reflejen el proceso y resultado de las transferencias a Paraty y a Espírito Santo; (iii) elaboración de guía sobre metodología de transferencia de GA; y (iv) infografía del proyecto.
- 2.21 Los resultados esperados son: (i) una estrategia de comunicación implementada; (ii) dos estudios de caso que reflejen el proceso y resultado de las transferencias realizadas a Paraty y a Espírito Santo; (iii) una guía metodológica de la metodología de transferencia que será de utilidad para organizaciones interesadas en implementar el modelo GA; y (iv) difusión en los medios y audiencias identificadas previamente en la estrategia de comunicación.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.22 El proyecto será gestionado por una Unidad Ejecutora (UEP) que estará ubicada en las oficinas de GA y conformada por un Coordinador Técnico, un Oficial Administrativo-Financiero y otro personal de apoyo, quienes serán responsables de la implementación general del proyecto en las áreas técnicas, administrativa y financiera, como se establece en el reglamento operativo. El proyecto se ejecutará en tres ciudades – Rio de Janeiro, Paraty y Vitória.
- 2.23 Dados los desafíos y complejidad que implica la transferencia y escalamiento de un modelo desde su aplicación en un contexto específico a su implantación a una escala mayor en contextos diferentes (además con beneficiarios de perfil de mayor riesgo, como es el caso de Vitória), se ha considerado el asesoramiento técnico y acompañamiento de la Fundación SES. Fundación SES es una organización argentina con quince años de trayectoria que tiene como objetivo trabajar por la inclusión educativa, social, política y económica de los jóvenes con menos oportunidades. Desde sus inicios, Fundación SES se ha enfocado en la construcción de redes de organizaciones para llevar adelante su trabajo y transferir sus modelos de intervención en alianza con otras organizaciones tanto públicas como privadas. En ese marco, en 2011, el BID y el FOMIN, con el apoyo de BID Juventud y Microsoft, apoyó el proyecto “Fondo de Tecnología para la Inserción Laboral” (RG-M1189). En este programa SES avanzó en el área fundamental en el trabajo con jóvenes: el fortalecimiento de las instituciones que se dedican a estos destinatarios. Como resultado de este programa, SES desarrolló herramientas de fortalecimiento de ONGs y estándares de calidad institucional aplicables a estas organizaciones para mejorar la calidad de sus proyectos de formación e inclusión laboral. En particular SES, con el apoyo del FOMIN, ha transferido el programa realizado a 29 organizaciones en 9 países.¹⁰
- 2.24 La asistencia técnica incluirá actividades clave para desarrollo del vínculo asociativo con sector privado y con el estado y el éxito en la implementación de la transferencia como: (i) planificación de las acciones para el plan de fortalecimiento de GA; (ii) desarrollo de un manual de transferencia para las organizaciones implementadoras del modelo; (iii) talleres de fortalecimiento de actores intervinientes en el territorio; y (iv) acompañamiento en las diversas etapas para el monitoreo y debido ajuste de la metodología a fin de ir refinando y además extraer aprendizajes.

E. Sostenibilidad

- 2.25 Para maximizar las oportunidades de éxito de la estrategia de transferencia y escalamiento, y para contribuir a la sostenibilidad de los resultados logrados por GA, se trabajará en alianza con el sector privado como con el sector público tanto en Paraty y

¹⁰ La estrategia de SES para el cumplimiento de su misión implica el trabajo en redes y multiactoral. Con el apoyo del FOMIN, Fundación SES está transfiriendo su metodología a Fundación Alvaralice en Colombia (MIF 13.004.00-C). Fundación SES actualmente asesora a varios gobiernos de la Región.

Rio de Janeiro como en Vitória. GA transferirá conocimiento y “know-how” de una metodología exitosa para lograr la inserción laboral de jóvenes en riesgo a organizaciones de la sociedad civil en nuevos contextos y de ser exitosa esta replica, le abrirá las puertas para otras oportunidades con organizaciones del sector público y/o privado interesadas en el modelo. Por otro lado, también se definirán otras líneas de acción y productos para distintos perfiles de beneficiarios, de manera que GA pueda responder a la demanda existente y tener llegada a otros socios para diversificar fuentes de ingreso.

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

- 2.26 *La necesidad de trabajar con alianzas diversas.* Es necesario gestionar y establecer alianzas con diversos actores tanto del sector público como del sector privado. De esta manera se evitarán las dificultades que surgen al concentrar esfuerzos en un solo sector, lo cual puede comprometer la sostenibilidad de un modelo a largo plazo.
- 2.27 *Importancia de las habilidades blandas.* La evidencia demuestra que aquellos jóvenes con mejores habilidades socio emocionales presentan un mejor resultado en términos de inserción al mercado laboral. Esto es consistente con el modelo de GA que considera las habilidades socio emocionales como un activo crucial para los jóvenes y enfatiza su fortalecimiento.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.28 Adicionalidad No-financiera. El FOMIN aportará su amplia experiencia en la implementación de modelos de inserción laboral. Asimismo, aportará su conocimiento en el trabajo en la articulación de alianzas público privadas llevadas a cabo para la inserción laboral de jóvenes en riesgo.
- 2.29 Adicionalidad Financiera. La participación financiera del FOMIN es necesaria para desarrollar las capacidades institucionales que le permitirán a GA llevar el modelo a escala, y consolidar su modelo de negocio. También es necesaria para incrementar el número de jóvenes en riesgo que serían beneficiados con su metodología.

H. Resultado del Proyecto

- 2.30 El resultado será lograr que la metodología GA sea escalada por organizaciones de localidades fuera de Rio de Janeiro.
- 2.31 El proyecto espera lograr los siguientes resultados: (i) 2,840 de jóvenes capacitados en riesgo de entre 17 y 24 años (80% hombres y 20% mujeres) y 1,265 jóvenes que continuarán siendo capacitados por las organizaciones los siguientes dos años; (ii) 3 organizaciones capacitando a jóvenes con la metodología GA; (iii) 12 empresas involucradas con el proyecto; (iv) 12 alianzas con sector público o privado; y (v) 150 instituciones que acceden a los estudios de caso e infografía del proyecto.

I. Impacto del Proyecto

- 2.32 El impacto será, un mayor número de jóvenes en desventaja en más zonas del país con habilidades que les permitan obtener empleos de calidad.
- 2.33 El impacto del proyecto se medirá a través de los siguientes indicadores: (i) 1,420 jóvenes graduados trabajando 6 meses después de haber completado su capacitación (desagregado por género); (ii) 40% de jóvenes graduados reciben al menos el salario mínimo; (iii) 710 de jóvenes logran empleo con beneficios - “carteira assinada”¹¹; y (iv) 142 de jóvenes continúan su formación en cursos técnicos.

J. Impacto Sistémico

¹¹ Los jóvenes con ‘carteira assinada’ (o ‘cartera asignada’ en español) son los que están trabajando con un contrato formal.

- 2.34 El proyecto contribuirá a promover el cambio sistémico a través de: (i) el modelo GA introducido por el FOMIN es llevado a escala; y (ii) 2 actores o instituciones clave, públicas o privadas, modifican o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos o conocimiento compartido por el FOMIN.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. La línea de base comprenderá los indicadores iniciales establecidos en el marco lógico sobre el nivel educativo de los jóvenes relacionados a sus competencias técnicas y habilidades para la vida, los niveles de colocación laboral, la demanda de mano de obra local en las tres áreas de implementación.
- 3.2 Seguimiento. Se ha previsto realizar un monitoreo permanente del proyecto, así como la evaluación intermedia y final del proyecto. El préstamo planifica realizar evaluaciones de impacto en colaboración con la división de Capacidad Institucional del Estado del Departamento de Instituciones para el Desarrollo (IFD/ICS) y con la Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad de Desarrollo (SPD) para evaluar distintos tipos de intervenciones que serán implementadas en los CC en Vitória-Espirito Santo, siendo una de ellas la de GA y que buscan mejorar la empleabilidad de los jóvenes en situación de riesgo.
- 3.3 Evaluación. En América Latina y el Caribe, la evidencia sobre la efectividad de programas de capacitación laboral para jóvenes es limitada pero creciente. Los estudios existentes, generalmente, reportan resultados relativamente favorables en términos de empleo - y en especial para las mujeres. En el caso de GA, la evaluación de impacto reveló que el modelo fue efectivo no solo en inserción laboral sino también en la generación de ingresos en el corto y mediano plazo. Impactos que fueron mayores respecto a otros programas de capacitación laboral para jóvenes en la Región.¹² En cuanto al efecto del programa en medidas relacionadas con habilidades socio-emocionales, si bien la evidencia no fue conclusiva, los resultados sugieren que los jóvenes con un mayor nivel de habilidades socio-emocionales tienen un mejor desempeño en el mercado laboral. El proyecto financiará evaluaciones de medio término y una final. El FOMIN a través de su cuenta de evaluación de impacto contribuirá recursos para una evaluación de impacto que examinará las preguntas relacionadas a las brechas de conocimiento que se presentan en el párrafo 2.19 del documento. Al responder a estas preguntas, el proyecto propuesto brinda la oportunidad de examinar con mayor profundidad ésta área, que recientemente ha recibido gran atención por parte de los hacedores de políticas e investigadores.
- 3.4 Taller de cierre. Oportunamente, la AE 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\$5,000,000 de los cuales US\$2,000,000 (40%) serán aportados por el FOMIN y US\$3,000.000 (60%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.
- 4.2 Se reconocerá hasta el monto de US\$91,380 por concepto de gastos de contrapartida por actividades que el Ejecutor debió realizar a partir de la elegibilidad del proyecto con

¹² Los resultados de la evaluación de impacto del proyecto revelan que en el corto plazo la probabilidad de estar empleado se incrementó en 25.2% para los jóvenes que participaron en GA y sus ingresos mensuales en 302.9 Reales (\$148.37). Resultado que se ha mantenido en el mediano plazo, donde el impacto del proyecto fue de 14.6% en la probabilidad de acceder a un empleo.

el objetivo de preparar su equipo tanto para llevar a cabo la réplica en la ciudad de Paraty como para la nueva línea de logística con Lojas Americanas, mismas que estaban programadas para el primer trimestre del 2015. Dichas actividades incluyen: reproducción de materiales didácticos para los cursos de formación, adecuación del espacio para el mini centro de distribución dentro del galpón de GA, capacitación de tres profesores que serán los multiplicadores de la metodología, como parte del equipo para la transferencia y capacitación de dos grupos de 30 jóvenes, entre otras.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1. Sistematización del modelo GA y Fortalecimiento de GA	\$722,720	\$163,550	\$886,270
Componente 2. Transferencia y escalamiento del modelo GA	\$769,880	\$2,411,572	\$3,181,452
Componente 3. Gestión de conocimiento y comunicación estratégica	\$157,400	\$0	\$157,400
Ejecución y Supervisión			
Administración	\$180,000	\$424,878	\$604,878
Evaluaciones	\$40,000	\$0	\$40,000
Contingencias	\$15,000	\$0	\$15,000
Revisiones ex post y fortalecimiento institucional	\$45,000	\$0	\$45,000
Sub-total	\$1,930,000	\$3,000,000	\$4,930,000
Cuenta Evaluación de Impacto (5%)	\$50,000	\$0	\$50,000
Cuenta de Agenda	\$20,000	\$0	\$20,000
Gran Total	\$2,000,000	\$3,000,000	\$5,000,000
% of Financiamiento	40%	60%	100%

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La organización no gubernamental Instituto Stimulu Brasil, más conocida como Galpão Aplauso (GA) será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el convenio con el Banco. GA fue creada en 2004 para dar viabilidad a programas y acciones sociales cuyos beneficiarios son jóvenes entre 15 y 29 años de las diferentes favelas y comunidades con bajos niveles de ingreso de Rio de Janeiro. La misión de GA es “promover la formación y la inclusión de los jóvenes en el mercado laboral a través de una educación humanista, ética, artística y empresarial.” Su visión de “llevar al mundo una red de conocimiento, trabajo, valores, y virtudes” la consiguen a través de capacitaciones para la inserción en los mercados de trabajo, particularmente, dentro de las cadenas productivas de diferentes industrias. Hasta la fecha más de 11,000 jóvenes de 500 comunidades han atendido y completado los programas de GA.
- 5.2 GA tiene alianzas con varios socios que incluyen: Petrobras, el BNDES, Lojas Americanas, L’Oreal Paris, Docas do Rio, TV Globo, entre otros. Cuenta así mismo con una variedad de aliados en el área artística y cultural. Su metodología única por usar como instrumento pedagógico dinámicas con arte y teatro se ha convertido en una marca ya que los jóvenes graduados de GA son valorados e inspiran confianza a los empresarios.
- 5.3 Adquisiciones y Contrataciones. Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo,

el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos del sector privado detallados en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Cooperaciones Técnicas (OP-639). Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia anual. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

- 5.4 Gestión y Supervisión Financiera. La Agencia Ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo bajo para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia anual.
- 5.5 El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones ex post incluirá el análisis de los Informes Financieros que la AE deberá preparar anualmente como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.6 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 *Riesgos del Sector:*
- 6.2 (i) Poco interés por parte de los empresarios para contratar jóvenes provenientes de las comunidades donde se implementará la formación con la metodología socio-afectiva GA. Este riesgo se mitigará convocando al sector privado desde la etapa de diseño y sensibilizando a los empresarios sobre las ventajas de contratar a los jóvenes egresados de los Centros de Ciudadanía dados los resultados obtenidos con la metodología GA con la industria en Rio de Janeiro.
- 6.3 (ii) Falta de motivación de jóvenes en Vitória y Paraty en participar en capacitación. GA realizará presentaciones para atraer y enganchar a los jóvenes; diseminando los beneficios de su metodología y las alianzas logradas que facilitarán la obtención de empleos de calidad que les ofrecen la oportunidad de hacer carrera, mejorar su situación económica y la de sus familias.
- 6.4 (iii) Contar con organizaciones de la sociedad civil con bajo grado de desarrollo institucional que sean los destinatarios de la transferencia. Esto implicará un mayor costo, fortalecimiento y acompañamiento de parte del Ejecutor.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 No se prevé efectos ambientales y sociales negativos de ningún tipo. El proyecto tendrá un impacto positivo para los jóvenes y sus familias en términos de mejorar sus habilidades blandas y técnicas y su motivación para lograr la inserción laboral o continuar sus estudios.

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 7.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información. La información del Proyecto no reviste carácter confidencial de acuerdo a la Política de Acceso a la Información del BID, a excepción de la publicación de los planes estratégicos y de mercadeo de las entidades.
- 9.2 Propiedad Intelectual. El proyecto se fundamenta en la expansión del modelo de metodología socio-afectiva, desarrollada por GA, cuya propiedad intelectual es de GA. No obstante, GA otorgará al BID/FOMIN una licencia gratuita, no-comercial, irrevocable, por plazo indefinido, para el uso de los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad intelectual de titularidad del GA, incluyendo, sin limitación, todos los productos de conocimiento generados durante el desarrollo de esta metodología. Además, todos los productos de conocimiento generados por el proyecto son propiedad del BID/FOMIN y el BID/FOMIN usará la información necesaria para la sistematización de la experiencia y generación de productos de conocimiento a ser utilizados para promover la replicación del modelo. GA asegurará de que todos los contratos celebrados con los consultores durante la ejecución del proyecto incluyan disposiciones que otorguen al Banco los derechos de propiedad de los derechos de autor, patente o cualquier otro derecho de propiedad intelectual.