

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL
(BRASIL, CHILE Y PERÚ)**

**MÁS ALLÁ DE LA EXTRACCIÓN: OPORTUNIDADES ECONÓMICAS EN LAS
COMUNIDADES DONDE SE ALOJAN OPERACIONES MINERAS**

(RG-M1300, BR-T1337, CH-T1174 Y PE-T1359)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Estrella Peinado-Vara y Natalia Laguyás (MIF/MIF) co-líderes de equipo; Luciana Botafogo Brito (MIF/CBR); Carolina Carrasco (MIF/CCH); Jaime Giesecke (MIF/CPE); y Luciane Medeiros (GCL/GCL). Se agradecen los aportes en las etapas iniciales de diseño de Anita Fiori de Abreu (MIF/MIF); Norah Sullivan (MIF/MIF), Maria Elena Nawar (MIF/MIF), Maritza Vela (MIF/MIF); Fernanda López (MIF/MIF) y Miguel Aldaz (ORP/PTR).

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

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto	2
B. Ubicación y Beneficiarios del proyecto	3
C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID	4
II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	6
A. Objetivos	6
B. Descripción	6
C. Componentes	7
D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución	10
E. Sostenibilidad	11
F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones	11
G. Adicionalidad del FOMIN	12
H. Resultado del Proyecto	12
I. Impacto del Proyecto	12
J. Impacto Sistémico	12
III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	13
IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO	13
V. AGENCIA EJECUTORA	14
VI. RIESGOS DEL PROGRAMA	16
VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	17
VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	17

RESUMEN DE PROYECTO
MÁS ALLÁ DE LA EXTRACCIÓN: OPORTUNIDADES ECONÓMICAS
EN LAS COMUNIDADES DONDE SE ALOJAN OPERACIONES MINERAS
(RG-M1300, BR-T1337, CH-T1174 y PE-T1359)

La realidad en toda América Latina es que las comunidades con operaciones extractivas no están aprovechando todo el potencial que estas operaciones pueden ofrecer. Las oportunidades directas son relativamente limitadas en términos de empleo – y lo mismo sucede en cuanto a la generación de negocios alrededor del suministro de bienes o servicios estratégicos por ser muy especializados. Esta situación deja a un segmento de la población con expectativas de prosperidad no satisfechas. Este sentimiento de oportunidad perdida se ve agravado por las limitaciones que pueden tener las entidades públicas en la gestión de las regalías y los pagos de transferencia en las comunidades locales. En ausencia de beneficios directos ampliamente distribuidos y percibidos, son comunes las protestas por parte de la comunidad llegando a veces a la interrupción temporal de la operación minera. El costo de este problema para el sector minero y de las economías nacionales en América Latina puede ser sustancial. Con el fin de evitar esta situación no beneficiosa para ninguna de las partes, las comunidades, los gobiernos locales y las empresas locales tienen que trabajar juntos, alinear las expectativas, y aprovechar las oportunidades de desarrollo económico que puede representar una operación extractiva.

Para esto, y bajo este Programa, se propone la ejecución de inversiones estratégicas y coordinadas para la creación de capacidad en el ecosistema institucional local para promover el acceso a los mercados y para llevar la prosperidad inclusiva a las comunidades mineras. Estas intervenciones aprovecharán las sinergias que generan las inversiones mineras de AngloAmerican (AA) en Brasil, Chile, y Perú y su alianza con TechnoServe Inc. para hacer efectivo el potencial de crecimiento de las comunidades de acogida durante el ciclo de extracción.

Una de las formas en las que el FOMIN busca promover la innovación con escala es a través de la colaboración estratégica con empresas que están integrando las preocupaciones sociales y/o ambientales con su estrategia de negocio. En el sector extractivo, las empresas buscan cada vez más alinear las necesidades propias con las de la comunidad con el fin de crear valor más allá de lo que extraen, desarrollando inversiones voluntarias como medio para promover el desarrollo económico sostenible de las comunidades donde operan. Este enfoque de creación de valor, junto con la multitud de operaciones petroleras y mineras en curso en toda América Latina, proporciona una oportunidad única para maximizar los beneficios de largo plazo que pueden derivarse de las grandes inversiones extractivas.

El Programa presenta una interesante oportunidad para el FOMIN de colaboración con una corporación minera que le permitirá contribuir a solucionar la demanda de **nuevos modelos de alianzas entre grandes inversiones privadas, sociedad y sector público** que traigan beneficios tangibles y estratégicos que contribuyan al desarrollo sostenido en las comunidades vecinas a la gran explotación extractiva.

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AA	AngloAmerican
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CE	Comité Ejecutivo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
POA	Plan Operativo Anual
TNS	TenchnoServe Inc.
UE	Unidad Ejecutora

RESUMEN EJECUTIVO
MÁS ALLÁ DE LA EXTRACCIÓN: OPORTUNIDADES ECONÓMICAS
EN LAS COMUNIDADES DONDE SE ALOJAN OPERACIONES MINERAS
(RG-M1300, BR-T1337, CH-T1174 Y PE-T1359)

País y ubicación geográfica	Brasil: Municipios de Conceição do Mato Dentro, Serro, Dom Joaquim, y Alvorada de Minas en el estado de Minas Gerais. Chile: Municipios de Colina, Lo Barnechea, Til Til, en la Región Metropolitana de Santiago y los municipios de Los Andes, Calle Larga, San Esteban, y Rinconada en la Región de Valparaíso. Perú: Región de Moquegua.		
Organismo Ejecutor:	TechnoServe Inc. (TNS), a través de sus oficinas de Brasil, Chile, y Perú.		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Se está trabajando coordinadamente con ORP e INE/ENE, unidad que lidera el 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 de las áreas de influencia de proyectos extractivos.		
Beneficiarios directos:	El Programa propuesto tiene dos principales grupos de beneficiarios objetivo: (i) las micro, pequeñas y medianas empresas; y (ii) la mano de obra local de los adultos jóvenes. El Programa también fortalecerá la capacidad pública y privada local como un medio para lograr los resultados esperados y su sostenibilidad. Detalle del número de beneficiarios por país se encuentra en el Marco Lógico.		
Beneficiarios indirectos:	Residentes de los municipios donde se implementará el Programa.		
Financiamiento:	Contribución FOMIN (cooperación técnica no reembolsable):	US\$1.980.000 (Brasil US\$960.000 Chile US \$370.000 Perú US\$650.000)	34%
	Contraparte:	US\$3.865.210 (US\$1.731.230 US\$863.620 US\$1.270.360)	66%
	PRESUPUESTO TOTAL	US\$5.845.210	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso para cada uno de los proyectos de este programa, la presentación satisfactoria al Banco de lo siguiente: (i) la contratación del Coordinador del Proyecto para el país correspondiente; (ii) la presentación del Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Adquisiciones y Contrataciones para ese país, en los que se detallarán las actividades, los tiempos para su desarrollo, y		

	las necesidades presupuestarias y de adquisición de bienes y contratación de servicios; (iii) la firma de un convenio entre AngloAmerican y Technoserve Inc. y (iv) el establecimiento de los términos que regularan el Comité Ejecutivo correspondiente.
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 Programa es C. El Programa fue revisado por ESG, quienes no tuvieron comentarios, en junio 2016.
Unidad con Responsabilidad de Desembolsos:	BR-T1337: MIF/CBR CH-T1174: MIF/CCH PE-T1359: MIF/CPE

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el Programa

- 1.1 El sector extractivo contribuye significativamente al PIB y es un generador de empleo en América Latina y el Caribe. Es un sector que tiene el potencial de crear un crecimiento económico inclusivo tanto a nivel nacional, regional, y local. Por ejemplo, la producción minera alcanza el 33% de los ingresos de exportación de Brasil y el 60% de Chile. Según la OIT, en 2011 la industria extractiva empleaba casi el 20% de los jóvenes trabajadores en 18 países de América Latina. También el sector minero es un generador clave de oportunidades económicas indirectas, ampliando los beneficios de la actividad a las empresas locales.
- 1.2 Sin embargo, la realidad actual es que las comunidades no están aprovechando todo el potencial de las operaciones extractivas. Las oportunidades directas son relativamente limitadas en términos de empleo – y lo mismo sucede en cuanto al suministro de bienes o servicios. Esta situación deja a un segmento de la población con expectativas de prosperidad no satisfechas. Este sentimiento de oportunidad perdida se ve agravado por las limitaciones que pueden tener las entidades públicas en la gestión de las regalías y los pagos de transferencia en las comunidades locales. En ausencia de beneficios directos ampliamente distribuidos, la interrupción a la operación minera es una consecuencia común. El costo de esta situación para el sector minero y las economías nacionales en América Latina puede ser sustancial. Con el fin de evitar esta situación no beneficiosa para ninguna de las partes, las comunidades, los gobiernos locales y las empresas locales tienen que trabajar juntos, alinear las expectativas, y trabajar en la licencia social para operar con el fin de aprovechar las oportunidades de desarrollo económico que puede representar una operación extractiva.
- 1.3 El **problema central** es el insuficiente acceso a los mercados (tanto de bienes y servicios como de trabajo) de las comunidades con operaciones mineras a pesar de las posibles oportunidades económicas que éstas podrían proporcionar.
- 1.4 Las causas del problema son:
 - a. Las intervenciones a nivel local son generalmente **iniciativas a corto plazo** que no se sustentan en el diálogo entre la empresa, el gobierno local y la comunidad.
 - b. La **limitada capacidad de los actores** locales y la necesidad de mejorar la gobernabilidad local (pública y privada).
 - c. Débil **capacidad empresarial y del ecosistema** de apoyo.
 - d. No hay coincidencia entre **aptitudes y las oportunidades** de trabajo disponibles en las comunidades.
- 1.5 **Propuesta de Intervención.** En lugar de intervenciones aisladas, realizadas por la empresa minera, el modelo propone la intervención coordinada para la creación de capacidad institucional local que promueva el acceso a los mercados y lleve prosperidad a las comunidades mineras. Estas intervenciones aprovecharán las sinergias que generan las inversiones mineras ya sea en la cadena de suministro social y en recursos

humanos, con miras a bajar la vulnerabilidad al ciclo de extracción de las comunidades de acogida.

- 1.6 Desde 2011, AngloAmerican (AA) ha estado trabajando con TechnoServe Inc. (TNS) para ofrecer programas de desarrollo socioeconómico en asociación con otros actores e instituciones locales en África y América Latina. En particular, los programas desarrollados en Brasil, Chile y Perú se han centrado principalmente en el desarrollo de emprendimientos, aunque también incluye elementos de compras locales, desarrollo de la fuerza laboral juvenil y fortalecimiento de la capacidad pública local. El reto ahora es afinar e integrar estos diferentes enfoques más a fondo en un modelo de intervención estratégica coordinada que tome las mejores prácticas de cada enfoque en una propuesta de intervención adaptada a la realidad y necesidad de cada comunidad. Con este fin, el Programa propuesto se propone aprovechar esta colaboración en Brasil, Chile, y Perú a la que se suma la experiencia del FOMIN en desarrollo económico, cadenas de valor, y la inserción económica de jóvenes.

B. Ubicación y Beneficiarios del Programa

- 1.7 El Programa propuesto operará dentro de la zona de influencia de las operaciones mineras de AngloAmerican en tres países - Brasil, Chile, y Perú - como se define a continuación. Estas áreas han sido seleccionadas tanto por su potencial de impacto como por el aprendizaje que pueden brindar considerando las diversas condiciones económicas y sociales y el momento del ciclo en que se encuentra la inversión de AA en cada territorio.
- 1.8 En particular, el desarrollo de una comprensión de las ventajas competitivas y las posibilidades de mercado de la economía local ha sido el primer paso para la formulación de las actividades específicas que se llevarán a cabo en cada comunidad. En todos los casos, existen limitaciones para integrar segmentos de la población en la economía local cuando la presencia de estas grandes empresas podría contribuir a un desarrollo más inclusivo. Las restricciones pueden resumirse en: información incompleta sobre las oportunidades de mercado, redes débiles de coordinación, y limitada oferta de bienes colectivos y servicios.

	Brasil	Chile	Perú
Nombre de la mina	Minas-Rio (hierro)	Los Bronces (cobre)	Quellaveco (cobre)
Ciclo de vida de la mina	Operando en etapa inicial	Operando	Proyecto en estado avanzado
Área de influencia	Municipios de Conceição do Mato Dentro, Serro, Dom Joaquim, y Alvorada de Minas en el Estado de Minas Gerais.	Municipios de Colina, Lo Barnechea, Til Til, en la Región Metropolitana de Santiago y los municipios de Los Andes, Calle Larga, San Esteban, y Rinconada en la Región de Valparaíso.	Región de Moquegua
Población	47.907	344.000	178.600
Densidad	Principalmente rural	Principalmente urbano,	Rural y urbano

	algo rural		
Ciudad más cercana y distancia	Belo Horizonte, 163 km	Santiago, 65 km	Mariscal Nieto, 40 km Moquegua, 60 km

- 1.9 Los municipios de **Conceição do Mato Dentro, Alvorada de Minas, Serro y Dom Joaquim** del estado de Minas Gerais en Brasil se encuentran en área de influencia directa de AA Minas-Rio¹. Esta es una zona tradicionalmente rural que ahora alberga una de las minas de mineral de hierro más grandes y complejas del mundo. Los cuatro municipios están pasando por esta reciente transición y un crecimiento rápido de la población local, con un sector público y privado con el desafío de absorber este cambio y manejar presupuestos mucho más altos debido a las regalías y transferencias sin tener necesariamente la capacidad de gestión.
- 1.10 AA Los Bronces se encuentra relativamente cerca de la capital de Chile, con las ventajas asociadas para la fuerza de trabajo y la creación de empresas que tiene esta cercanía. Las pequeñas y medianas empresas suelen enfocarse en comercio y productos agrícolas y cuentan con unas ventas anuales de aproximadamente US\$70.000 y una media de 2,66 empleados. Por consiguiente, tienen una limitada capacidad de absorber mano de obra local. Sin embargo, la cercanía a Santiago también puede provocar que la población local, tanto en los sectores públicos y privados se marche de la zona.
- 1.11 La mina de AA Quellaveco² está situada en una zona relativamente aislada y rural de Perú, cerca de la ciudad de **Moquegua**. La economía de Moquegua se basa principalmente en la minería (cobre, plata, oro y molibdeno). Moquegua ocupa el tercer lugar en la producción de cobre del país. Según el Ministerio de Energía y Minas, la región cuenta con 25 empresas mineras, de las cuales 10 pertenecen al régimen general (grandes y medianas), cuatro pequeñas y 11 corresponden a la minería artesanal. En particular, en esta región se ubica no sólo AngloAmerican con Quellaveco, sino también Southern Copper, Cuajone y parte de la mina de Toquepala, en la provincia de Mariscal Nieto. Además existen una serie de proyectos mineros en la región como Zafranal (Arequipa) y Los Calatos (Moquegua) que hacen de la región sur un importante clúster minero.

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

- 1.12 Contribución al mandato del FOMIN. El Programa contribuye al mandato del FOMIN de reducción de la pobreza y vulnerabilidad en la medida que apoyará el desarrollo de tres modelos de intervención para la ampliación de las oportunidades económicas de la población local.
- 1.13 Una de las formas en que el FOMIN busca promover la innovación con escala es a través de la colaboración estratégica con empresas que integran las preocupaciones sociales

¹ Minas-Rio, dedicada a la extracción de mineral de hierro en Brasil, es uno de los proyectos mineros más grandes del mundo. Se espera que llegue a exportar 26,5 millones de toneladas de mineral de hierro, a través de un minero ducto de 525 kilómetros que lo une al puerto de Açú en el Estado vecino de Rio de Janeiro.

² Quellaveco representa una de las reservas de cobre más grande en el Perú y en el mundo.

y/o ambientales con su estrategia de negocio principal. En el sector extractivo, las empresas buscan alinear sus necesidades con las de la comunidad con el fin de obtener la licencia social para operar y crear valor más allá de lo que extraen, desarrollando inversiones voluntarias para promover el desarrollo económico sostenible en las comunidades. Este enfoque de creación de valor proporciona una oportunidad única para maximizar y consolidar los beneficios de largo plazo que pueden derivarse de las grandes inversiones extractivas.

- 1.14 El Programa 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 que permitan una estrategia de mediano y largo plazo de desarrollo sustentable e inclusivo**, que supere la mitigación de riesgos e impactos de las empresas, contribuyendo al desarrollo sostenido en las comunidades vecinas a la gran explotación extractiva. En particular, el Programa generará conocimiento y lecciones aprendidas en torno a cómo las comunidades pueden aprovechar mejor las grandes inversiones por medio de intervenciones de desarrollo socio-económico.
- 1.15 Vínculo y colaboración con el Grupo BID. El presente programa se encuentra en línea con el interés del Banco en atender a los países en los desafíos y oportunidades que las industrias extractivas representan. En marzo de 2016, el BID aprobó el **Mecanismo de Financiamiento Canadiense para el Sector de las Industrias Extractivas (RG-X1262)** para el fomento de soluciones innovadoras y sostenibles que generen bienes públicos estratégicos regionales. La coordinación permanente del equipo de proyecto con INE/ENE, como responsables de dicho Mecanismo, permitirá que los aprendizajes del diseño e implementación del presente programa puedan ser incorporados.
- 1.16 Esta operación está alineada con la **Estrategia de país con Brasil (2016-2018)**³ en cuanto contribuye a los objetivos de aumento de la productividad y competitividad reconociendo el rol del segmento de empresas de menor tamaño en la generación de empleo y valor agregado, trabajando en la incorporación de estas en las cadenas de valor, y la generación de ecosistemas adecuados de conocimiento e innovación. Asimismo, dicha estrategia reconoce como un tema transversal el cambio climático, y para esto identifica el fomento al crecimiento verde mediante la promoción de adopción de prácticas de negocios sostenibles como un espacio para la atención del Grupo BID.
- 1.17 Respecto la **Estrategia de país con Chile (2014-2018)**⁴, esta identifica el desarrollo de capital humano con énfasis en la capacitación laboral. Este objetivo responde a que, si bien la tasa de desempleo en Chile es baja, existen dificultades para la inserción de ciertos grupos que presentan desventajas relativas, como jóvenes y mujeres, grupos objetivo del presente proyecto. Si bien, los jóvenes participan en la educación técnico-profesional, se evidencia una menor vinculación con las necesidades del sector productivo⁵. En el caso de las mujeres, si bien su participación laboral ha aumentado en

³ GN-2850 de marzo de 2016.

⁴ GN-2785 de septiembre de 2014.

⁵ MINEDUC 2009 y 2011; OECD 2009.

los últimos años, continúa siendo baja con respecto a otros países y heterogénea considerando el nivel educativo y económico⁶.

- 1.18 Por su parte, la **Estrategia de país con Perú (2012-2016)**⁷ vigente identifica como estrategia para el incremento de la competitividad de la economía, el fomento a la formación de economías de aglomeración en el contexto de clústeres y cadenas de valor, superando la débil comunicación y colaboración entre los múltiples agentes sectoriales. Actualmente está en proceso de formulación la nueva estrategia de País y el documento de “Desafíos para el Desarrollo del País” (CDC) identifica como uno de los tres desafíos para conseguir el crecimiento sostenido del Perú el aumentar la productividad de la economía.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo del Programa a nivel de **impacto** es incrementar los beneficios socio-económicos para las comunidades donde se ubican las explotaciones de extracción de recursos naturales. Con relación al **resultado**, el Programa maximizará el acceso al mercado de trabajo y bienes y servicios a partir de una intervención sostenible que construye capacidad en los actores locales públicos y privados.

B. Descripción

- 2.2 El presente Programa promoverá, según la realidad de cada comunidad de influencia, una estrategia de intervención adecuada para la atención del problema local, las oportunidades de desarrollo y las instituciones de cada territorio, tal como se describe a continuación.
- 2.3 En el caso de Chile, por las características que se dan en la zona de influencia de Los Bronces y su cercanía a Santiago, la intervención se centra en la mejora de habilidades para el empleo y autoempleo de jóvenes y mujeres, fortaleciendo los actores del mercado laboral y de autoempleo, tales como las Oficinas de Intermediación Laboral (OMIL) y el Centro Emprendedor del área de influencia.
- 2.4 En Perú, la intervención se enfoca en fortalecer a los emprendedores locales para abastecer ciertos rubros (como pueden ser construcción, transporte y madera, entre otros) al sector minero presente en la región de Moquegua, así como otros sectores que se benefician de la presencia de la actividad minera (comercio, hoteles y restaurantes). Para esto se coordinará y construirá sobre programas ya existentes en la zona tales como Procompite o aquellos elaborados por PRODUCE dentro del área de Emprendedor Peruano.
- 2.5 En Brasil, el enfoque es el fortalecimiento de las instituciones públicas y privadas para diseñar y poner en práctica un plan de desarrollo empresarial que contribuya a disminuir la dependencia de la actividad minera en los municipios de Conceição do Mato Dentro, Serro, Dom Joaquim y Alvorada de Minas en el estado de Minas Gerais.

⁶ La tasa de participación femenina entre 15 años y más, es aproximadamente 9 puntos inferior que la de Latinoamérica (43,4% frente a 52,8%). Por su parte, para mujeres entre 15 y 64 años la diferencia con el promedio de la OCDE es cercana a los 8 puntos (54,7% versus 62,3%).

⁷ GN-2668 de junio de 2012.

C. Componentes

Componente I: Fortalecimiento de las organizaciones públicas y privadas (FOMIN: US\$200.364; Contraparte: US\$363.854).

- 2.6 El **objetivo** de este componente es identificar y fortalecer las organizaciones públicas y privadas que actúan en las zonas mineras para que puedan apoyar el desarrollo de las comunidades según el problema y potencial que en las mismas se ha identificado⁸. En este componente se trabajará con las cámaras de comercio, asociaciones de productores, entidades de gobierno sub-nacional, entidades de formación técnica y equipos de gestión social de las empresas colaboradoras, entre otros.
- 2.7 Las **actividades** a ser desarrolladas en este componente son, entre otras: (i) realizar análisis del ecosistema emprendedor, actores del mercado laboral y levantamiento de necesidades y brechas (sólo para Chile y Brasil), la vocación local y potencial de mercado de las cadenas identificadas (revisando estudios previos); (ii) diseñar un plan de desarrollo de las cadenas que incluya aspectos de formación de recursos humanos, desarrollo de infraestructuras, requerimientos de producción de los mercados, y otras actividades necesarias para el incremento de la productividad⁹; (iii) realizar transferencia de capacidades a actores clave del mercado laboral y autoempleo/primer emprendimiento (sólo para Chile); (iv) fortalecer la oferta de prestación de servicios a emprendimientos; (v) apoyar la formación de mesas sectoriales y seguimiento del plan desarrollo¹⁰; (vi) crear un observatorio que haga seguimiento de los indicadores de los sectores (empleo ventas, mercados, y otras informaciones clave); (vii) desarrollar las capacidades locales en cooperación, planificación territorial, gestión de conflictos y compras públicas, entre otros¹¹; y (viii) diseñar la figura/mecanismo de promoción económica y de emprendimiento del área de influencia (sólo para Brasil).
- 2.8 Los **resultados** del componente son: (a) tres reportes (uno por país) que recojan información sobre el ecosistema emprendedor, mercado laboral y necesidades/brechas, identificación de cadenas y potencial de mercado de las mismas; (b) plan de desarrollo de las cadenas (Brasil y Perú); (c) materiales para el fortalecimiento de servicios ofrecidos por las agencias de intermediación laboral (Brasil y Chile); (d) materiales para el fortalecimiento de la oferta de prestación de servicios de desarrollo empresarial; (e) creación de una mesa sectorial (por cada cadena) en Brasil y de un espacios de coordinación interinstitucional entre los actores públicos y privados de soporte al emprendedor en Perú; (f) creación de un observatorio de seguimiento de indicadores de los sectores/cadenas (sólo en Brasil); (g) talleres de capacitación para los actores locales (en cooperación, planificación territorial, gestión de conflictos y compras públicas, entre

⁸ Tal como explicado en los párrafos 2.2 y siguientes, en Brasil el foco es en desarrollo de las cadenas agroalimentarias y su acceso a mercados; en Chile el foco es inserción económica con especial atención a jóvenes y mujeres a través del empleo o autoempleo; y en Perú el foco es el desarrollo del segmento de empresas de menor tamaño para que puedan atender la demanda del clúster minero local y de empresas en otros sectores que se benefician de la presencia de la actividad minera (comercio, hoteles y restaurantes)

⁹ Incluye criterios de priorización de regiones dentro del mapa del área de intervención.

¹⁰ El observatorio también contempla la comprensión de la demanda.

¹¹ Dentro del plan de capacitación se identifican los contenidos a ser desarrollados dentro de la misma mesa sectorial.

otros, sólo para Brasil); y (h) agencia/equipo de promoción económica y de emprendimiento diseñada (sólo en Brasil).

Componente 2: Inserción económica de jóvenes y mujeres (FOMIN: US\$218.329; Contraparte: US\$341.010)¹².

- 2.9 El **objetivo** de este componente es fortalecer las habilidades de jóvenes y mujeres para generar ingresos¹³. Para esto se trabajará en dos líneas, su inserción en el mercado laboral o el emprendimiento como alternativa de autoempleo. Este componente tendrá en cuenta los estándares desarrollados en el marco del Programa NEO del FOMIN; además, coordinará cualquier actuación con dicho Proyecto en Chile. El punto de partida para el desarrollo de las actividades de este componente será el mapeo de la demanda laboral local.
- 2.10 Las **actividades** principales vinculadas a este componente son: (i) convocatoria y selección de jóvenes y mujeres participantes; (ii) capacitación en habilidades para la empleabilidad; (iii) convocatoria y selección de mentores de práctica laboral; (iv) coordinación de las prácticas laborales; (v) seleccionar los participantes para el programa de autoempleo/primer emprendimiento; (vi) capacitar en iniciación al emprendimiento; (vii) seleccionar mentores para los emprendedores; (viii) implementar programa de mentoría para el emprendimiento; (ix) realizar visitas de seguimiento a los participantes bajo un esquema diferenciado según la capacitación recibida, empleo o autoempleo (*aftercare*).
- 2.11 Los **resultados** del componente son: (a) 1.300 participantes; (c) 142 derivaciones a prácticas laborales en empresas; y (c) 320 primeros emprendedores graduados.

Componente 3: Desarrollo de proveedores locales para el clúster minero (FOMIN: US\$161.320; Contraparte: US\$244.080)¹⁴

- 2.12 El **objetivo** de este componente es fortalecer las competencias de las empresas y emprendedores pertenecientes a los sectores con potencial de proveeduría a empresas vinculadas al clúster minero local. Los sectores de construcción, transporte y madera tienen alto potencial de aprovechar estas actividades y durante la ejecución podrían identificarse sectores adicionales.
- 2.13 Las **actividades** principales vinculadas a este componente son: (i) convocar y seleccionar empresas participantes; (ii) capacitar en elaboración de planes de crecimiento; (iii) seleccionar empresas para el módulo de acompañamiento; y (iv) desarrollar competencias a través de módulos especializados (por ejemplo, seguridad y salud ocupacional, formalidad: impuestos y manejo de planillas, y participación en licitaciones públicas y privadas).
- 2.14 Los **resultados** del componente son: (a) 80 empresas participantes del programa de desarrollo de proveedores; y (b) 60 empresas alcanzan los estándares requeridos para la

¹² Este componente solamente aplica para Chile.

¹³ En el caso de los jóvenes se ha definido a un rango etario de 18 a 35 años, pero dicho grupo objetivo será evaluado en función de los resultados de la etapa de diagnóstico y en particular de los requerimientos levantados por las empresas colaboradoras.

¹⁴ Este componente solamente aplica para Perú.

proveeduría de empresas mineras (seguridad, salud ocupacional, impuestos, manejo de planilla, entre otros).

Componente 4: Desarrollo de emprendimientos y mejora de su acceso al mercado (FOMIN: US\$649.423; Contraparte: US\$1.747.840)¹⁵

- 2.15 El **objetivo** de este componente es la mejora del acceso a mercados de emprendedores en sectores impulsados por la presencia de la actividad minera (comercio, hoteles y restaurantes) y emprendedores de sectores que apunten a otros mercados no relacionados con la actividad minera (agroalimentos y turismo). Se pondrá especial énfasis en el uso de nuevas tecnologías para fortalecer aspectos de gestión, acceso a la información y sostenibilidad. Las actividades de desarrollo empresarial se programaran y desarrollaran con la participación de otros actores públicos y privados.
- 2.16 Las **actividades** principales vinculadas a este componente son: (i) confirmar cuales son las cadenas de valor que por su potencial competitivo y de generación de empleo tiene sentido intervenir; (ii) identificar las competencias básicas y clave necesarias (*gap analysis*) para la base de emprendimiento existente; (iii) adaptar curricula de formación existentes a las necesidades identificadas; (iv) fortalecer competencias básicas y competencias clave a emprendimientos de comercio y hostelería; (v) fortalecer competencias básicas y competencias clave a emprendimientos agropecuarios y agroalimentos; (vi) fortalecer la asociatividad para compras/ventas conjuntas y formación de recursos humanos; (vii) acompañar la implementación de planes de crecimiento; (viii) desarrollar modelos de logística para el acceso a otros mercados en el ámbito regional y nacional; y (ix) desarrollar actividades para la interacción entre productores, y entre éstos y los mercados que generen nuevas oportunidades para sus productos.
- 2.17 Los **resultados** del componente son: (a) 360 personas capacitadas en competencias básicas y claves para emprendimientos de comercio, hotelería, agropecuario, o agroalimentos, así como en compras/ventas conjuntas en Brasil; (b) 335 empresas capacitadas en Perú.

Componente 5: Gestión del conocimiento (FOMIN: US\$142293; Contraparte: US\$170.847)

- 2.18 El **objetivo** de este componente es sistematizar, documentar y diseminar la experiencia y el conocimiento generado en el Programa para contribuir a la réplica de las acciones en otras comunidades que albergan actividad minera. Para lo cual el proyecto desarrollará los siguientes **productos de conocimiento** que servirán a ampliar el menú de experiencias exitosas con potencial de réplica en contextos similares: (i) tres casos de estudio y tres infográficos (uno por país); (ii) un cuarto caso de estudio que recoja la experiencia regional y refleje las diferentes combinaciones de perfiles de beneficiarios y contextos territoriales presentes en los tres países. Además, la Agencia Ejecutora 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.

¹⁵ Este componente solamente aplica para Brasil y Perú.

- 2.19 Las **actividades** serán las siguientes: (i) desarrollar una estrategia de comunicación; (ii) participar en 2 eventos de conocimiento organizados por terceras partes; y (iii) desarrollar productos de conocimiento para atender a audiencias externas según detallado en párrafo 2.18.
- 2.20 Para los efectos de la diseminación y comunicación del conocimiento y las experiencias generadas por el proyecto, se han identificado las siguientes **audiencias**: las unidades de negocio de AngloAmerican y otras empresas con interés en repensar su abordaje de la inversión social o expandir su portafolio.
- 2.21 Los **resultados** del componente son 5 empresas detrás de grandes inversiones, 10 instituciones prestadoras de asistencia técnica/financiadores, y 30 representantes de gobiernos municipales o de instancias del gobierno nacional recibirán los productos de conocimiento.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.22 El proyecto será ejecutado bajo la dirección de un **Comité Ejecutivo (CE)** en cada país y a nivel regional que estará integrado por: representantes del FOMIN, AngloAmerican, y representantes de TechnoServe (TNS). Los CE serán responsable de las directrices estratégicas, la coordinación de las intervenciones en curso por las instituciones involucradas, el seguimiento de los resultados del Programa en cada país, la propuesta de medidas de ajuste cuando los resultados que se están obteniendo no sean los esperados, y la propuesta de nuevas alianzas. El CE regional se ocupará de los asuntos que sean comunes a los tres países y requieran atención en conjunto. Los CE deberán reunirse periódicamente, previendo la celebración de no menos de una reunión ordinaria semestral (es decir, al menos 2 reuniones anuales). Durante la primera reunión del CE se establecerán los términos de funcionamiento de dicho comité; estos términos deberán ser aprobados por las tres partes.
- 2.23 TNS será la entidad responsable de promover y asegurar la coordinación efectiva de los actores principales y aliados locales de este Programa (socios corporativos, redes empresariales, asociaciones de productores, entidades de gobierno local, entidades de conocimiento y otros posibles socios del sector público y privado) en colaboración y acuerdo con el socio principal del Programa, AngloAmerican.
- 2.24 TNS a través de sus oficinas de Brasil, Chile y Perú firmará tres convenios con el Banco para la ejecución del presente Programa. TNS establecerá una **Unidad Ejecutora (UE)** para cada país y la estructura necesaria para que, efectiva y eficientemente, ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. TNS también se responsabilizará por someter informes de avance acerca de la implementación del proyecto. Las UE, distribuidas en Brasil, Chile y Perú, velarán por la efectiva y eficientemente ejecución de las actividades del proyecto. Entre sus responsabilidades están las de formular el Plan Operativo Anual (POA), implementar y monitorear las actividades, ejecutar los gastos y efectuar las rendiciones ante el Banco. Considerando que las actividades son diferentes en cada país y los tiempos de ejecución variarán, los sistemas de monitoreo y de evaluación serán independientes, aunque coordinados desde Brasil.
- 2.25 Los miembros de los equipos de proyecto contarán con un equilibrio apropiado de aptitudes técnicas en temas de desarrollo y de negocios para ejecutar el proyecto con

éxito. TNS también se responsabilizará de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a TNS con por lo menos 60 días de anticipación.

E. Sostenibilidad

- 2.26 La sostenibilidad se determina como la capacidad de ampliar los beneficios generados por la provisión de servicios que ofrece el Programa a nivel local después de finalizar la ejecución del mismo. La sostenibilidad también se define como la continuidad de los emprendimientos apoyados y su capacidad de acceder a nuevos mercados.
- 2.27 En cuanto a los emprendimientos apoyados, su sostenibilidad depende del potencial de acceso a servicios de apoyo financieros y no financieros para continuar su crecimiento. Por esto, serán elementos centrales la generación de capacidades en las mismas organizaciones locales públicas y privadas. 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.
- 2.28 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. En el caso de Brasil, el proyecto trabajará con las mesas sectoriales para identificar el plan de sostenibilidad.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.29 **Oportunidades de mercado.** Es crucial identificar qué demanda el mercado de manera que los emprendimientos y sus procesos de producción se organicen para poder ofrecer lo que se requiere
- 2.30 **Necesidades de los jóvenes.** Es importante tener en cuenta que el ritmo y el contenido de los programas estén en sintonía con las necesidades, capacidades e intereses de los jóvenes, incluidos los problemas específicos que enfrentan las mujeres jóvenes, para esto se recomienda que puedan participar de forma activa en el diseño, implementación y evaluación de las actividades.
- 2.31 **Los empresarios valoran las habilidades para la vida.** Se consideran clave para la construcción de empleabilidad de los jóvenes. Los métodos de enseñanza interactivos y creativos son especialmente relevantes en el aprendizaje y la práctica de habilidades para la vida.
- 2.32 **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.

- 2.33 **Conocimiento del sistema productivo local y los mercados.** Los proyectos de desarrollo de emprendimientos deben responder a la situación local, centrarse en las ventajas competitivas y aprovechar posibilidades reales de mercado.
- 2.34 **Promover la coordinación entre las instituciones de desarrollo.** Es importante asegurar la coordinación entre los programas existentes públicos y privados con el fin de evitar la dispersión de esfuerzos. Además, la creación de alianzas estratégicas es clave para poner en práctica un enfoque sistémico y aumentar el impacto.
- 2.35 **Construir capacidad.** Mejorar la capacidad local en los gobiernos municipales y las organizaciones del sector privado fomenta la sostenibilidad a largo plazo.
- 2.36 **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.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.37 La experiencia técnica del FOMIN en desarrollo económico territorial, empleabilidad de jóvenes, emprendimiento e iniciativas para la inclusión productiva a través de cadenas de valor fortalecerá el Programa para que alcance los mejores resultados. La experiencia previa del FOMIN que prioriza la sostenibilidad económica de los negocios y la cooperación interinstitucional serán determinantes para el éxito de la iniciativa. Asimismo el poder de convocatoria de entidades del sector público, privado y organizaciones de la sociedad civil y su credibilidad serán claves para el desarrollo de las redes locales.

H. Resultado del Proyecto

- 2.38 A nivel de resultado, al final del proyecto se espera que: (i) 16 entidades se benefician del proyecto entre los tres territorios lo que les permite aumentar la calidad o cantidad de sus servicios (7 en Brasil, 5 en Chile, 4 en Perú, CRF450300); (ii) número de personas que han desarrollado nuevas habilidades (910 en Chile, CRF 110100); (ii) número de empresas que han adoptado nuevas tecnologías o prácticas (255 en Brasil, 225 en Perú, CRF 230100).

I. Impacto del Proyecto

- 2.39 A nivel de impacto, al final del proyecto se espera que: (i) porcentaje de los graduados de la capacitación para la empleabilidad incrementan sus ingresos (50% en Chile, CRF 320101); (ii) porcentaje de incremento en los ingresos de las empresas participantes (20% en Brasil, y 15% en Perú, CRF 330100); y (iii) número de empleos netos creados (15 en Brasil, y 72 en Perú, CRF330300).

J. Impacto Sistémico

- 2.40 El proyecto contribuye a desarrollar una metodología de inclusión económica que podrá ser luego aplicada no sólo por AngloAmerican, sino por otras grandes empresas en el sector extractivo o sectores de características similares que estén interesadas a invertir en sus áreas de influencia.
- 2.41 Se espera que el proyecto contribuya al siguiente indicador de impacto sistémico del Marco Corporativo de Resultados (CRF, por sus siglas en inglés): 10 instituciones

públicas o privadas clave cambian o aplican nuevas prácticas basadas en proyectos FOMIN o su conocimiento.

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. TNS recopilará datos de referencia de los beneficiarios y los emprendimientos a través del sistema gestión de proyectos. Los datos se desglosarán por sexo.
- 3.2 Seguimiento. El monitoreo de los indicadores se hará semestralmente a través del sistema de monitoreo de cada uno de los países. Este sistema será revisado para ver la pertinencia de ajustes a sus indicadores durante la supervisión. Los indicadores incluidos en el sistema de monitoreo deberán cubrir las siguientes dimensiones: ingresos, ventas y la sostenibilidad del negocio y empleos.
- 3.3 Adicionalmente a los mecanismos usuales de supervisión del FOMIN liderados por las oficinas locales en Brasil, Chile y Perú, 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.
- 3.4 Evaluación. El Programa tendrá una evaluación final a nivel de cada país. 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 costo/efectiva? (ii) ¿Qué impacto han tenido las acciones del Programa en los ingresos de los beneficiarios, y el acceso al mercado?; (iii) ¿Qué lecciones podemos aprovechar del Programa en otras intervenciones 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 Programa?
- 3.5 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.
- 3.6 Taller de cierre. Oportunamente, la Agencia Ejecutora organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros entes 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.
- 3.7 Supervisión financiera. La larga trayectoria de TNS con el FOMIN ha evidenciado capacidad de gestión de fondos del FOMIN. En tal sentido, en la auditoria institucional a la que anualmente TNS se somete hará una mención especial al nivel de riesgo que está teniendo para la entidad la gestión del proyecto en los tres países participantes.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$5.845.210 de los cuales US\$1.980.000 (34%) serán aportados por el FOMIN y US\$3.865.210 (66%) por TechnoServe. La mayor parte

de la contrapartida proviene de AngloAmerican. Los recursos se distribuyen entre los tres países de la siguiente forma:

- a. Brasil: FOMIN US\$960.000; Contrapartida US\$1.731.230
- b. Chile: FOMIN US\$370.000; Contrapartida US\$863.620
- c. Perú: FOMIN US\$650.000; Contrapartida US\$1.270.360

4.2 El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.

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 en Brasil por un monto de hasta US\$80.000 desde el 18 de diciembre de 2015 (fecha de elegibilidad del Programa) en: a) consultorías para el análisis de la vocación local y potencial de inclusión y mercado de cadenas identificadas; b) elaboración de un plan preliminar de desarrollo de las cadenas; y c) apoyo a la formación de mesas sectoriales, siempre que se hayan realizado de acuerdo a las políticas que rigen este Programa.

Categoría presupuestaria	FOMIN	Contraparte	Total	%
Componente 1: Fortalecimiento de las organizaciones públicas y privadas	200.364	363.854	564.218	10%
Componente 2: Inserción económica de jóvenes y mujeres	218.329	341.010	559.339	10%
Componente 3: Desarrollo de proveedores locales para el clúster minero	161.320	244.080	405.400	7%
Componente 4: Desarrollo de emprendimientos y mejora de su acceso al mercado	649.423	1.747.840	2.397.263	41%
Componente 5: Gestión del conocimiento	142.293	170.847	313.140	5%
Administración	268.833	857.526	1.126.359	19%
Apoyo estratégico y operacional	-	147.684	147.684	3%
Gerente de Proyecto	16.000	417.460	433.460	7%
M&E regional	-	48.324	48.324	0,8%
Apoyo financiero y de adquisiciones	95.533	206.566	302.099	5%
Equipamiento de oficina	27.943	6.769	34.712	0,6%
Viajes	17.833	-	17.833	0,3%
Gastos de oficina	111.524	30.723	142.247	2%
Sub-total	1.640.562	3.725.157	5.365.719	92%
Asesor especial	39.000	-	39.000	1%
Sistema de monitoreo y evaluación	36.740	134.154	170.894	3%
Evaluación final	65.000	-	65.000	1%
Revisiones ex post	50.769	-	50.769	1%
Contingencias	147.929	5.900	153.829	3%
Total	1.980.000	3.865.210	5.845.210	100%
%	34%	66%	100%	

V. AGENCIA EJECUTORA

5.1 **TechnoServe Inc.** (TNS) será la Agencia Ejecutora de este proyecto. TNS es una organización internacional sin fines de lucro que fomenta soluciones empresariales para paliar la pobreza al conectar a emprendedores con información, socios y mercados. TNS

brinda asistencia para la creación de empresas competitivas en economías emergentes en África, América Latina y la India.

- 5.2 Con más de cuatro décadas de resultados medibles, sus programas están diseñados para desarrollar localmente la capacidad de personas y empresas, fortalecer los sistemas del mercado y facilitar la escalabilidad a las industrias emergentes. Su modelo de trabajo para estimular el crecimiento económico en miras a disminuir la pobreza tiene como eje central el desarrollo de alianzas de alto impacto lideradas por el mercado para el crecimiento de cadenas de valor inclusivas y para la creación de capacidad en las pequeñas y medianas empresas y la red de instituciones de desarrollo financiero y empresarial necesarias para desarrollar empresas competitivas y sostenibles. TNS diseña e implementa cada programa en función de las necesidades y oportunidades del área específica de influencia, incluyendo la perspectiva de las comunidades locales a las cuales beneficia.
- 5.3 TNS ha conducido más de 35 competencias de planes de negocios y programas de aceleración empresarial e incubación en África y América Latina. En la actualidad, TNS administra programas de desarrollo económico y emprendimiento local en Brasil, Chile y el Perú, así como en toda África.
- 5.4 TNS ha conducido varios programas de desarrollo de la cadena de abastecimiento en la región. En 2013 llevó a cabo un programa de apoyo a la cadena de abastecimiento en Honduras, financiado por SABMiller, a través del cual se beneficiaron sus proveedores, y también ha establecido una alianza con Walmart para brindar apoyo a sus proveedores en México, la India y Sudáfrica. Estos programas benefician a miles de pequeños productores agrícolas y pequeñas empresas en las cadenas de valor del café, ganado, cacao y los cereales en Guatemala, Honduras y Nicaragua. A nivel global, TNS ha trabajado para diseñar e implementar conjuntamente programas con socios globales, entre ellos, Cargill, The Coca-Cola Company, Monsanto, Vodafone, BHP Billiton, Newmont Mines, Rio Tinto y Standard Bank, vinculando así a pequeños productores y pequeñas empresas en mercados con condiciones más equitativas.
- 5.5 TNS tiene más de 10 años de experiencia como organismo de ejecución del BID¹⁶, en particular su trabajo se centró en el diseño e implementación de programas de desarrollo de la empresa y la cadena de valor agrícola, en colaboración con las principales empresas del segmento.
- 5.6 En cuanto a su experiencia con el sector minero, TNS tiene más de 10 años de experiencia en colaboración con las principales compañías mineras en diversas partes del mundo, participando en diversos foros de discusión sobre el sector de la minería y el desarrollo incluyente (por ejemplo, la Iniciativa de Desarrollo Mineral Responsable del Foro Económico Mundial y la Iniciativa Devonshire). Esta experiencia incluye las asociaciones actuales con AngloAmerican en Chile y Perú así como en Brasil. La

¹⁶ Ha actuado como ejecutor de los siguientes proyectos: Cadenas de valor en Centroamérica con ejecución desde Nicaragua (RG-M1242), Haití Hope: El mango como una oportunidad para desarrollo a largo plazo (HA-M1034); Proyecto de desarrollo de biogás (NI-M1025); Competencia Regional de Planes de Negocio en la Región Andina (RG-M1104); Apoyo en la diáspora para aumentar las oportunidades de los pequeños productores (RG-M1143); Aceleradora de negocios en Patagonia (CH-M1060); y Apoyo a posición competitiva del café de Centroamérica (TC0208023).

asociación entre AngloAmerican y TNS en diferentes geografías crea una red que facilita la recopilación de las mejores prácticas y parámetros de análisis de resultados.

- 5.7 **Socio Estratégico: AngloAmerican (AA)** es el socio estratégico clave en el Programa y co-financiador. Más del 75% de las operaciones de AngloAmerican están en países en desarrollo y reconoce la necesidad de apoyar el desarrollo socioeconómico sostenible, tanto a través de sus actividades como independientemente de éstas. AA ha desarrollado una estrategia global de desarrollo socioeconómico que da prioridad al apoyo al sector público y al mercado. Un aspecto clave del enfoque de AA es fomentar el progreso independiente de su presencia, para generar conocimiento y modelos que pueden tener un impacto regional y sectorial a más largo plazo. Tiene experiencia de colaboraciones a largo plazo con TNS, CARE, International Alert, Flora y Fauna Internacional, el Banco de Desarrollo de Sudáfrica, ONUSIDA y la Fundación Bill y Melinda Gates. TNS ya trabaja con AA a nivel de grupo para proporcionar información sobre cómo mejorar el enfoque global y ofrecer programas en asociación con otros actores e instituciones locales. AA es fundador signatario de los 10 Principios para la minería y el desarrollo sostenible del Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM por sus siglas en inglés).
- 5.8 AA comparte la perspectiva a largo plazo del Banco, y como resultado el 23 de enero de 2013 ambas instituciones firmaron un memorando de entendimiento con el objetivo de colaborar en la promoción de programas y proyectos que permitan desarrollar resultados más efectivos en línea a los mandatos de ambas instituciones. El Banco cuenta con las redes, conocimientos, experiencia y capacidades de financiación que contribuirán a asegurar el desarrollo a largo plazo de las comunidades y países.

VI. RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 Los siguientes riesgos se han identificado y considerado en el diseño del Programa:
- 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: dificultad para formar las alianzas estratégicas necesarias para apoyar los emprendimientos desarrollados. Este desafío se abordará mediante el fortalecimiento y la alineación de este tipo de redes, y garantizando que las visiones, objetivos y estrategias se desarrollen utilizando un enfoque participativo para fomentar la propiedad del espacio entre los diversos grupos de interés.
 - c. riesgos sectoriales: dificultades en el sector minero que dificulten las operaciones de AA.
 - d. riesgos de escalamiento a futuro del programa: las unidades de negocio de AA podrían no contar con la información necesaria para llevar a cabo el Programa por sí mismas. Por lo que se trabajará durante toda la ejecución del Programa cercanamente con los gerentes y responsables involucrados de las unidades de negocio.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

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

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados. Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 8.2 Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
- 8.3 Gestión y Supervisión Financiera. 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. 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.
- 8.4 Adquisiciones y Contrataciones. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora generó un nivel de necesidad/riesgo bajo, el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9), la Agencia Ejecutora, perteneciente al sector privado, utilizará sus propios métodos de adquisiciones compatibles con las políticas del Banco. 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/país correspondiente. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.
- 8.5 Propiedad Intelectual. Al Banco le corresponde la propiedad intelectual de todos los trabajos y los resultados obtenidos bajo el Programa. El Banco otorgará una licencia no exclusiva, gratuita y con fines no comerciales al Organismo Ejecutor y a AngloAmerican,

incluyendo los derechos de diseminación, reproducción y publicación en cualquier medio de los productos del Programa.