

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

BRASIL

**APOYO AL FOMENTO DE INICIATIVAS PRIVADAS
EN EL ESTADO DE ALAGOAS**

(BR-M1059)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudio Cortellese (MIF/OPS, jefe de equipo); Natalia Laguyás (MIF/OPS); Oscar Farfán (MIF/DEU); Cynthia Colaiacovo (LEG/SGO); e Ismael Gilio (MIF/CBR).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
A. El estado de Alagoas, la exclusión social y potencialidades de desarrollo	2
B. Desafíos y oportunidades de la sociedad alagoana.....	3
C. Justificación	4
II. EL PROGRAMA	5
A. Objetivos.....	5
B. Descripción del proyecto	5
Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas (FOMIN US\$283.400; Contraparte US\$395.000).....	5
Componente 2: Apoyo a la innovación y sostenibilidad en las instituciones microfinancieras (FOMIN US\$29.200; Contraparte US\$626.800).....	5
Componente 3: Fortalecimiento de las bases locales de desarrollo (FOMIN US\$204.400; Contraparte US\$362.600).....	6
Componente 4: Selección e implementación de proyectos piloto (FOMIN US\$1.107.400; Contraparte US\$1.173.900).....	7
Componente 5: Sistematización de las lecciones y difusión de los resultados (FOMIN US\$74.000; Contraparte US\$100.300).....	8
III. COSTO Y FINANCIAMIENTO	8
IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN	8
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA.....	10
VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MIF/OPS

ANEXO III	Reglamento Operativo
ANEXO IV	Plan de Adquisiciones
ANEXO V	Cronograma de Ejecución
ANEXO VI	Tabla de Planificación de Hitos
ANEXO VII	Términos de Referencia: Coordinador del Proyecto
ANEXO VIII	Análisis de Riesgo
ANEXO IX	Resumen de Proyecto: Proyecto Piloto Ovino caprino en el Alto Sertão

SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFAL	<i>Agência de Fomento do Estado de Alagoas</i>
APL	<i>Arranjos Produtivos Locais</i>
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
ESR	Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MyPE	Micro y Pequeñas Empresa
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PIB	Producto Interno Bruto

**APOYO AL FOMENTO DE INICIATIVAS PRIVADAS
EN EL ESTADO DE ALAGOAS
(BR-M1059)
RESUMEN EJECUTIVO**

Beneficiario / Organismo Ejecutor:	Agência de Fomento do Estado de Alagoas (AFAL) - Brasil
Beneficiarios:	1.800 microempresarios, y 60 pequeñas y medianas empresas
Financiamiento:	FOMIN (No reembolsable): US\$2.200.000 (40,7%) Contraparte: <u>US\$3.200.000 (59,3%)</u> Total: US\$5.400.000 (100%)
Objetivos del Programa:	<p>El <i>objetivo general</i> del proyecto es contribuir al desarrollo económico de Alagoas a través de la ampliación, diversificación y modernización empresarial de las MIPyME. El <i>propósito</i> es consolidar un modelo innovador de agencia de fomento mixta que a través de iniciativas piloto promueva la inclusión económica y facilite el desarrollo competitivo de las MyPE.</p> <p>El Programa se desarrollará en 5 componentes.</p>
Período de Ejecución y Desembolso:	48 meses
Condiciones contractuales especiales:	(i) la aprobación por parte del Banco del Plan de Ejecución General del Proyecto y del Plan Operativo Anual para el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del Proyecto; y (iii) evidencia de que el 5% del capital de la AFAL es privado, lo cual se refleja en la composición del Consejo de la AFAL.
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación fue considerada por el ESR el 28 de marzo de 2008 y las observaciones indicadas fueron incorporadas en el párrafo 7.2. La operación fue clasificada con la letra C.
Coordinación con otros donantes:	Ninguna

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. El estado de Alagoas, la exclusión social y potencialidades de desarrollo

- 1.1 El estado de Alagoas está localizado en la región nordeste de Brasil. Con 27.818 km² es el tercer estado más pequeño de la Federación. En 2006, su población era de 3 millones de habitantes¹. El perfil del sistema productivo de Alagoas tiene como principales características: (i) una baja diversificación²; (ii) dinamismo reducido, debido a que los principales sectores económicos operan con bajo valor agregado, baja intensidad tecnológica y baja productividad; (iii) fuerte dependencia del sector público, responsable por el 27% del PIB y por 1/3 de los empleos formales; (iv) la concentración territorial (2/3 del PIB producido en la región de la capital); y (v) la mitad de la población ocupada trabaja en el sector informal³.
- 1.2 En las últimas décadas, los indicadores sociales de Alagoas relativos a salud, educación, pobreza y desigualdad han estado entre los más bajos del país. En 2004, el 60,3% de la población estaba en situación de pobreza, mientras el 44,4% era indigente, el porcentaje más alto de Brasil⁴. En 2006 Alagoas tuvo el segundo peor índice de reducción de la pobreza con relación a todo el Nordeste. Asimismo, los indicadores de educación indican una baja calificación del capital humano: en 2005, la tasa de analfabetismo para personas mayores de 15 años continuaba siendo la mayor de Brasil (29,3%) y la escolaridad media de los mayores de 25 años era de 4,2 años, la más baja del Nordeste.
- 1.3 En los últimos años, Alagoas (como toda la región del Nordeste) ha sido sensiblemente favorecida por la transferencia de recursos públicos del gobierno federal, sobre todo a través de los programas sociales como Bolsa Familia. Se estima que más de un 1/3 del PIB de Alagoas tiene origen en estos recursos públicos⁵; por ejemplo, en 2006 sólo los programas Bolsa Familia y Erradicación del Trabajo Infantil, dirigidos a los sectores sociales más pobres, transfirieron R\$22 millones/mes beneficiando a 350 mil familias.
- 1.4 No obstante esta constante inyección financiera y el crecimiento de la demanda local, el crecimiento del PIB de Alagoas ha sido el menor entre todos los estados del Nordeste (1,8% en 2006). Este resultado en parte se debe a la presencia contemporánea de una institucionalidad frágil y una empresarialidad débil, dividida entre un pequeño sector moderno y un amplio sector tradicional. La institucionalidad pública evidencia sus debilidades, por las dificultades de gestión de los gobiernos municipales y la insuficiencia de competencias técnicas para traducir en desarrollo las nuevas oportunidades. Por otro lado, el sector empresarial alagoano, formado al margen de una economía altamente concentrada en el monocultivo de la caña, está en gran parte compuesto por empresas muy pequeñas y descapitalizadas. Por último, también las instituciones del conocimiento presentes en el estado tienen una relación extremadamente débil con el territorio y con el sector productivo.
- 1.5 A partir de este diagnóstico, se está intentando construir una **Visión Estratégica Alagoana**, mediante un amplio mecanismo de consulta, participación y búsqueda de consenso, guiado

¹ PNAD/IBGE, 2006

² El sector del azúcar y el alcohol a base de caña contribuyen con el 84% del valor agregado bruto de la producción agropecuaria y el 85% de la transformación industrial.

³ IPEA, 2006

⁴ Línea de la pobreza: renta domiciliar per capita inferior a ½ salario mínimo, R\$190/mes. Línea de la indigencia: renta per capita inferior a R\$125/mes. IPEA – Radar Social, 2006.

⁵ El *Ministério de Previdência Social* del gobierno federal transfirió R\$140 millones/mes ese mismo año.

por la Secretaría de Planificación de Alagoas (SEPLAN). Esta visión estratégica se basa en tres grandes objetivos:

- a. Favorecer la inclusión económica. Para ello se proponen dos directrices: (i) fortalecer la capacidad productiva local (economía popular) a partir del aumento de la demanda de los pobres obtenido con las transferencias públicas; y (ii) convertir las medidas de protección social en medidas de fortalecimiento de las capacidades de los pobres.
- b. Promover la integración económica y territorial. La cuantía de las transferencias y los programas de infraestructura previstos posibilitan la creación de una base económica que integre, por primera vez en su historia, los territorios alagoanos.
- c. Insertar a Alagoas en el mundo. En este cuadro de transformación económica, resulta indispensable una red de relaciones internacionales políticas y económicas.

B. Desafíos y oportunidades de la sociedad alagoana

- 1.6 Como se ha visto, la debilidad principal se identifica con el alto nivel de pobreza, a veces extrema, que se refleja en los bajos índices de desarrollo social y en la elevada marginación. Esta condición deriva de una falta de acceso a oportunidades económicas y de capacitación de la mayoría de la población, que obstaculiza la participación de los sectores sociales de menores ingresos en el desarrollo económico. Este círculo vicioso se sustenta en limitaciones del potencial de desarrollo tales como:
 - a. las dificultades de las micro y pequeñas empresas (MyPE) para solucionar por si mismas sus necesidades de diversificación, modernización productiva y de gestión;
 - b. la falta de capacidad de las instituciones que deberían apoyar el proceso de desarrollo de una localidad – tales como los municipio, las cámaras empresariales, los centros de conocimientos, entre otros; esto determina que las iniciativas de desarrollo sean poco consistentes, desarticuladas y, particularmente, no se logren ampliar las experiencias productivas e inclusivas positivas⁶.
 - c. la escasa capacidad de generar emprendimientos dinámicos y de alto valor agregado limita el potencial de aprovechamiento de los recursos naturales y humanos presentes.
- 1.7 Asimismo, las escasas capacidades técnicas e institucionales limitan el aprovechamiento de las oportunidades generadas por las transferencias públicas, aumentando la probabilidad de generar dependencia económica, desincentivo a las actividades productivas, y problemas de sostenibilidad del esquema de transferencias.
- 1.8 Sin embargo, a partir del proceso participativo de construcción de la Visión Estratégica Alagoana, se ha generado un ambiente más dinámico que ha permitido delinear oportunidades de desarrollo, entre las que se destacan:
 - a. la existencia de activos, sobre todo en términos de recursos naturales que, como han mostrado otros estados del Nordeste, pueden ofrecer una base sólida para el desarrollo. En particular, el turismo en el litoral marítimo, como lo demuestran las numerosas (aunque desordenadas) iniciativas empresariales existentes, la fruticultura de irrigación (similar a Pernambuco) y la piscicultura en el delta del río San Francisco.
 - b. la transferencia de rentas, que como se ha visto genera un ambiente no propicio al desarrollo, aunque puede ser una oportunidad para el desarrollo. Esto puede realizarse por el lado del incremento del consumo (en 2007, a nivel nacional las estimaciones son

⁶ Por ejemplo, no obstante Alagoas cuenta con uno de los casos más exitosos en América Latina de cooperativa de producción, el caso de Pindorama, esta experiencia no ha sido replicada ni extendida en el territorio.

del 6%, mientras para Alagoas es de más del 15%) si se fortalece la economía popular⁷ (con impacto en la inclusión económica de los sectores sociales marginados), apoyando también las pequeñas empresas en vincularse a redes y cadenas productivas.

- c. los programas de infraestructura en curso en Alagoas previstos en el *Plano de Aceleração do Crescimento-PAC*, como la construcción del canal de irrigación del semiárido alagoano, el macrodrenaje de zonas agrícolas, la modernización de carreteras y del puerto de Maceió, y la revitalización del complejo lagunar y de la desembocadura del río San Francisco.

1.9 Un elemento de gran relevancia para el desarrollo productivo del estado es la puesta en marcha de la Agencia de Fomento de Alagoas (AFAL). Esta entidad, ya creada formalmente, es un instrumento institucional basado en la colaboración público-privado, abierta al capital privado, de naturaleza técnica y con una función estratégica en la promoción del desarrollo productivo inclusivo. La AFAL, que en estos meses está en procesos de estructuración, tiene las siguientes dos funciones:

1. fomento de la competitividad local: a través de la realización de diferentes tipologías de programas de cooperación técnica, la AFAL se propone promover: (i) el desarrollo de APL – aglomeración de MyPE - dentro de una óptica territorial que facilite la inclusión económica; (ii) la articulación de entidades públicas, privadas y de conocimiento, para la realización de iniciativas de desarrollo productivo dirigidas a reducir la pobreza; y (iii) la difusión e incorporación de innovaciones productivas;
2. promoción del acceso al crédito: proponiéndose como entidad financiera de segundo piso, la AFAL buscará modernizar el sector del microcrédito, difundiendo nuevas metodologías y nuevos productos, adecuados a los sectores sociales de menores ingresos, y fortaleciendo las entidades micro-financieras.

1.10 La AFAL tiene un capital público ya presupuestado – equivalente a US\$5 millones – y su operación será inicialmente financiada con recursos fiscales del Estado, y después por los ingresos de las operaciones de préstamo y las comisiones de administración de fondos de terceros⁸. Además, la AFAL gestionará el fondo de lucha contra la pobreza de Alagoas derivado de un porcentaje de las exportaciones, a través del cual podrá financiar proyectos de asistencia técnica.

C. Justificación

1.11 Con el fin de contribuir al desarrollo económico de Alagoas, el Proyecto propone apoyar el **desarrollo de un modelo innovador de agencia de fomento a través de la realización de proyectos piloto demostrativos**. Los proyectos piloto beneficiarán directamente a sectores sociales de escasos recursos, se basarán en el sector privado y se dirigirán a la diversificación del tejido empresarial, su modernización y a la integración de MyPE a la economía formal. Para ello, la AFAL es una iniciativa innovadora en el contexto brasileño tanto por su *governance* - basada en una estructura de capital de socios públicos y privados - como por su característica de entidad de excelencia técnica en lo referente al fomento productivo. La AFAL buscará articular y fortalecer la transparencia del mercado y la oferta de servicios financieros y no financieros, buscando así la sostenibilidad de sus iniciativas.

⁷ Cícero Pércles de Carvalho, *Economia Popular. Uma via de modernização para Alagoas*, EDUFAL, 2007.

⁸ El sector privado ya participa del capital accionario de la AFAL y se está preparando una llamada pública para el aumento del capital y formalizar la participación de organizaciones del sector privado como federaciones empresarias y cámaras comerciales. Asimismo, la AFAL está negociando con el *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico* (BNDES) y el *Servicio Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE) para el aporte de recursos y su participación en el consejo de administración de la AFAL.

- 1.12 La AFAL y el SEPLAN, de la cual depende, han visto en el FOMIN un socio ideal, tanto por su carácter de organismo multilateral de desarrollo como por su trayectoria de implantación y administración de iniciativas de promoción de las pequeñas empresas. El mismo carácter y principios operativos del FOMIN han sido vistos como innovadores y conducentes a la sostenibilidad de las iniciativas y podrían ser adaptados a las diversas condiciones y prioridades del desarrollo del estado de Alagoas. De esta forma, este proyecto propone acompañar los primeros pasos de la AFAL, introduciendo y adaptando metodologías de diseño, ejecución y monitoreo de operaciones de desarrollo productivo, dentro de un enfoque centrado en la promoción del sector productivo y empresarial.
- 1.13 El proyecto es una experiencia piloto que, de ser positiva, podría ser valorada por las agencias de desarrollo de otros estados de Brasil. Asimismo, el proceso de adaptación de los instrumentos de diseño y seguimiento de proyecto de asistencia técnica, así como metodologías de empoderamiento del sector privado, puede derivar en un aprendizaje para diseminar mejores prácticas en otros países.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El *objetivo general* del proyecto es contribuir al desarrollo económico de Alagoas a través de la ampliación, diversificación y modernización empresarial de las MIPyME. El *propósito* es consolidar un modelo innovador de agencia de fomento mixta que a través de iniciativas piloto promueva la inclusión económica y facilite el desarrollo competitivo de las MyPE.

B. Descripción del proyecto

Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades técnicas (FOMIN US\$283.400; Contraparte US\$395.000)

- 2.2 El objetivo de este componente es consolidar a la AFAL como entidad de excelencia técnica y fortalecer su capacidad de interactuar con una red de organismos públicos y privados, para así facilitar una mayor eficiencia y efectividad en las acciones de fomento para las MyPE.
- 2.3 El proyecto apoyará con asistencia técnica y capacitación la realización de las siguientes actividades: (i) establecimiento de metodologías de trabajo interno para la AFAL, tanto con relación a la definición de productos como a la supervisión de las actuaciones; (ii) la actualización del plan de negocios y desarrollo del plan estratégico de la AFAL, facilitando un control atento de la sostenibilidad de la AFAL, factor importante para mantener la autorización del Banco Central para operar como entidad financiera de segundo piso; (iii) capacitación de los técnicos de la AFAL en análisis, selección y gestión de proyectos; (iv) el acompañamiento al desarrollo de la AFAL, a través de tutorías e intercambio con entidades similares en Brasil u otros países; y (v) el apoyo al diseño e implantación de un plan de *marketing* y comunicación.

Componente 2: Apoyo a la innovación y sostenibilidad en las instituciones microfinancieras (FOMIN US\$29.200; Contraparte US\$626.800)

- 2.4 El objetivo de este componente es diseñar e implantar una estrategia de apoyo al mercado de microfinanzas de Alagoas. De esta forma, este componente se propone apoyar a la

AFAL en el desarrollo de actividades de asistencia técnica para la microfinanzas, que acompaña la oferta de recursos financieros al sector.

- 2.5 Para reforzar las capacidades de la AFAL en el campo de la asistencia técnica a las entidades de microfinanzas, se apoyará: (i) la definición de una estrategia hacia el sector, tanto con relación al desarrollo de nuevos productos de microfinanzas como a la promoción de una mayor profundidad del sector, facilitando el ingreso de nuevos agentes; (ii) el diseño de productos innovadores y su difusión hacia las instituciones microfinancieras; y (iii) tres iniciativas piloto de asistencia técnica y capacitación para la implantación de la estrategia definida. Estas últimas iniciativas beneficiarán instituciones microfinancieras que quieran entrar al mercado de Alagoas, ampliar este mercado o que tengan interés en diversificar su oferta de productos, e incluirán actuaciones tales como la difusión de metodologías de evaluación del riesgo, apoyo a los sistemas operativos y de control del riesgo, apoyo a la implementación de sistemas contables o financieros y la adquisición de sistemas de información, entre otros. Estas actividades de asistencia técnica serán acompañadas por los funcionarios de la AFAL lo que ayudará a su entrenamiento y los habilitará a continuar la actividad una vez terminado el proyecto.

Componente 3: Fortalecimiento de las bases locales de desarrollo (FOMIN US\$204.400; Contraparte US\$362.600)

- 2.6 Este componente se propone apoyar el proceso de generación de capacidades institucionales y recursos humanos para conformar un ambiente favorable al desarrollo y realización de iniciativas piloto en cada uno de los territorios económicos del Estado: el litoral marítimo, el Río San Francisco, el *sertão* alagoano (zona semi-árida), o *Agreste*, a *Zona da Mata*, y la zona metropolitana de Maceió. A este fin, el proyecto financiará actividades de capacitación y asistencia técnica para:
- a. Desarrollo institucional de entidades locales públicas y privadas; en este ámbito se prevé: (i) apoyar las entidades públicas y privadas que actúan en el desarrollo económico del territorio para mejorar sus capacidades técnicas en identificación, diseño, gestión y seguimiento de proyectos de desarrollo productivo e inclusión económica; y (ii) desarrollar en los municipios y otras entidades públicas capacidades de interacción con las empresas;
 - b. Desarrollo e difusión de capacidades técnicas para la formación de redes de empresas; el proyecto prevé reforzar estas capacidades a través de prácticas y formación técnica, y a este fin se apoyará: (i) la capacitación de consultores especializados y de funcionarios de la AFAL con vista a la formación y gestión de redes de empresas; y (ii) la realización de 20 programas de generación de redes empresariales;
 - c. Desarrollo de capacidades técnica para iniciativas de “habilitación social” en las entidades de la sociedad civil (públicas, ONG u otras instituciones) de los diversos territorios; se pretende desarrollar iniciativas a favor de los sectores sociales más pobres, para que puedan insertarse en la economía formal, a través de mejora de la autoestima y la facilitación de la inserción laboral; a este fin el proyecto apoyará: (i) la capacitación técnica de profesionales de las entidades de la sociedad civil; y (ii) la identificación y realización de hasta 10 iniciativas pilotos, financiando hasta el 70% del costo de las iniciativas cuyo valor no podrá superar los US\$20.000; estas iniciativas beneficiarán comunidades en extrema pobreza, tendrán por objetivo facilitar su inclusión económica, y podrán incluir capacitación sobre aspectos técnicos, profesionales, capacidad emprendedora y auto-estima.

Componente 4: Selección e implementación de proyectos piloto (FOMIN US\$1.107.400; Contraparte US\$1.173.900)

- 2.7 El objetivo de este componente es apoyar iniciativas de competitividad local dirigidas a incrementar las ventajas competitivas de los seis territorios seleccionados y a este fin se realizarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de las guías para la convocatoria del fondo concursable; (ii) talleres de difusión de la convocatoria; (iii) evaluación y selección de los proyectos; y (iv) la implementación de los proyectos y su monitoreo.
- 2.8 Las entidades promotoras de estas iniciativas podrán ser redes de empresas, entidades de la sociedad civil de carácter privado o entidades públicas locales, caso en que se privilegiará las que tengan una alianza operativa con una organización privada. Los proyectos piloto podrán ser de cuatro tipologías: (i) fortalecimiento de conglomerados de empresas o APL; (ii) cadenas productivas de tipo vertical con empresas ancla; (iii) proyectos de competitividad local; y (iv) iniciativas de carácter particularmente innovador. Los proyectos de las primeras tres tipologías deberán contemplar las lecciones acumuladas en proyectos previos y considerar los planes de acción de los *clusters* de proyectos FOMIN de integración productiva y de competitividad local. El costo de estos proyectos no podrá superar los US\$120.000 donde el fondo concursable aportará hasta el 80%. No serán rubros financiables gastos recurrentes (personal, alquiler de sede, mantenimiento de equipos e infraestructura, servicios públicos, etc.).
- 2.9 Para la selección de los proyectos se privilegiarán aquellos que: (i) sean una iniciativa desarrollada por una alianza de entidades y/o empresas; (ii) contribuyan a mejorar las condiciones de vida (índices de pobreza, ingreso o empleo); y (iii) impulsen actividades productivas innovadoras o que generen un mayor valor agregado. Todos los proyectos deberán cumplir con la lista de exclusión ambiental.
- 2.10 A fines demostrativos, y para posicionar mejor el proyecto y generar capacidades en la AFAL, durante el análisis se ha identificado un primer proyecto precursor: “Apoyo a la ovino caprinocultura en el Alto Sertão”. El proyecto tiene un valor estimado de US\$120.000 y será ejecutado por la cooperativa COOFADEL, entidad relevante de esta localidad. El Alto Sertão es un territorio semiárido, muestra los más bajos índices de desarrollo humano del Estado y predomina la propiedad agrícola familiar (97% de las propiedades). La ovinocaprinocultura, además de contar con una discreta tradición en la zona, ofrece: (i) las condiciones más adecuadas al territorio semiárido; (ii) la posibilidad de aplicar tecnologías accesibles a lo largo de la cadena productiva; y (iii) la oportunidad de mejorar gestión y procesos, con impacto en el aumento de valor agregado. Este proyecto precursor se propone fortalecer la cadena productiva del sector; en particular: (i) articular la cadena productiva especializando las varias fases: cría-engorda- recepción-matador-frigorífero-mercado; (ii) crear una oferta certificada del control zootécnico (*Selo de Inspeção Federal*); y (iii) promover el acceso al mercado urbano, adoptando estrategias de productos diferenciados (cortes especiales y embutidos). Se prevé beneficiar a 500 productores, mejorando su productividad y aumentando su ingreso en más del 60%.
- 2.11 El proceso de selección así como aquellos de administración y seguimiento de los demás proyectos será realizado por la AFAL según criterios y normas aceptables por el FOMIN, así como más ampliamente se describe en el Reglamento Operativo del Proyecto.

Componente 5: Sistematización de las lecciones y difusión de los resultados (FOMIN US\$74.000; Contraparte US\$100.300)

- 2.12 El objetivo de este componente es ilustrar las formas más eficaces de promover y apoyar el desarrollo de base, diseminar las experiencias acumuladas y divulgar los resultados obtenidos. Se prevén las siguientes actividades: (i) desarrollar e implementar un sistema de monitoreo del Proyecto (incluye el levantamiento de la línea de base); (ii) documentar las lecciones aprendidas, en especial sobre la implementación de la misma AFAL y el desarrollo de instrumentos y proyectos que favorezcan la inclusión económica; y (iii) realizar dos eventos para difundir los resultados alcanzado y las lecciones aprendidas.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo total del proyecto será de US\$5.400.000, de los cuales el 40,7% serán aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable (US\$2.200.000), mientras la contrapartida será responsabilidad del ejecutor.

Categorías presupuestarias	FOMIN	Contrapartida	TOTAL	%
C 1. Fortalecimiento de las capacidades técnicas	283.400	395.000	678.400	12,6%
C 2. Apoyo a la innovación y sostenibilidad en IMF	29.200	626.800	656.000	12,1%
C 3. Fortalecimiento de las bases locales de desarrollo	204.400	362.600	567.000	10,5%
C 4. Selección e implementación de proyectos piloto	1.107.400	1.173.900	2.281.300	42,2%
C 5. Monitoreo y sist. de las lecciones aprendidas	74.000	100.300	174.300	3,2%
Unidad ejecutora	277.200	501.600	778.800	14,4%
Evaluaciones anuales	50.000	-	50.000	0,9%
Auditorías financieras anuales	68.000	-	68.000	1,3%
Imprevistos	95.400	39.800	135.200	2,5%
Cuenta de evaluación de impacto	11.000	-	11.000	0,2%
TOTAL	2.200.000	3.200.000	5.400.000	100%

- 3.2 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del proyecto se basa en dos elementos: (i) el compromiso del Gobierno de Alagoas de desarrollar y apoyar a la AFAL así como de mantener la fuente de recursos generada por el fondo de lucha contra la pobreza; (ii) la obligación puesta por el Banco Central para reconocer a la AFAL como entidad financiera de segundo piso, de que debe ser operativamente sostenible al final de los primeros tres años de actividades; y (iii) a nivel local y de las empresas e instituciones directamente beneficiarias, la sostenibilidad será dada por los mismos resultados del proyecto, que permitirán una mayor rentabilidad de la actividad económica y eficiencia de las instituciones involucradas.

IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo Ejecutor.** La agencia ejecutora será la Agencia de Fomento de Alagoas (AFAL), sociedad anónima de economía mixta, de capital cerrado, en los términos de la Ley Nro. 4.688 del 16 de junio de 2004, bajo el control accionista del estado de Alagoas. La AFAL es una unidad presupuestaria vinculada a la Secretaría Coordinadora de Planificación, Gestión y Finanzas. Como institución financiera, AFAL está sometida a la supervisión y fiscalización del Banco Central de Brasil, debiendo su constitución y funcionamiento obedecer a las directrices establecidas por el Consejo Monetario Nacional. La AFAL actuará como agente financiero de los programas socioeconómicos y como gestor de los fondos de financiación instituidos por el Gobierno del Estado.
- 4.2 **Organización de la Ejecución.** Para la ejecución se constituirá una unidad ejecutora que dependerá del Gerente de la AFAL y estará conformada por dos Coordinadores de Proyecto (uno con responsabilidad sobre las iniciativas de apoyo al mercado de microfinanzas y el segundo a cargo de las actividades de asistencia técnica para la competitividad de las

empresas y la inclusión económica, este último apoyado por un Asistente Técnico), un contable y un asistente. Asimismo se constituirá un Comité Directivo de Selección y Evaluación de Subproyectos, que tendrá la responsabilidad de evaluar y seleccionar los proyectos piloto. Este Comité será formado por cinco miembros: el Presidente de la AFAL, un representante de Universidad Federal, uno del sector privado, uno del FOMIN, y el Coordinador del Proyecto.

- 4.3 **Desembolso por Resultados.** Los desembolsos estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre el ejecutor y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no afecta las metas del proyecto de acuerdo al Marco Lógico. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, se otorgará un avance de fondos por el 10% sujeto a las condiciones establecidas (véase resumen ejecutivo). Los siguientes desembolsos se realizarán cuando la agencia ejecutora lo solicite, siempre y cuando no tenga hitos vencidos incumplidos. El monto de los sucesivos desembolsos se calculará en función de las necesidades de gasto del proyecto. Se reconocerán gastos con cargo a la contrapartida por hasta US\$50.000 desde la elegibilidad de la operación (17 de marzo de 2008).
- 4.4 **Adquisiciones y contrataciones.** El Beneficiario realizará las adquisiciones de bienes y servicios y las contrataciones de servicios de consultoría contemplados en el Proyecto y aprobados previamente por el Banco a través del Plan de Adquisiciones. Dichas adquisiciones/contrataciones serán llevadas a cabo según políticas previstas en los documentos GN-2349-7 y GN-2350-7, y los lineamientos del FOMIN. Las adquisiciones serán revisadas *ex ante*.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto.** La agencia ejecutora será responsable de presentar a la representación del Banco en Brasil, Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días posteriores al vencimiento del plazo de ejecución, la agencia ejecutora presentará al FOMIN un Informe Final (PSR Final) en el que se detallarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 5.2 **Seguimiento financiero.** 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 contabilidad y auditoría del BID/FOMIN. El FOMIN contratará auditores independientes (firmas o contadores independientes) para llevar a cabo anualmente la auditoría de los estados financieros. El costo de las auditorías se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 5.3 **Evaluaciones.** Se realizarán tres evaluaciones anuales y una final por consultores independientes, seleccionados y contratados por el Banco con cargo a la operación. La primera evaluación cuando se hayan alcanzado 12 meses del primer desembolso, la segunda cuando se hayan cumplido 24 meses del primer desembolso o se hayan desembolsado el 50% de los recursos, lo que ocurra primero, la tercera a los 36 meses desde el primer

desembolso, y la evaluación final cuando hayan sido desembolsado el 95% de los recursos. Las primeras dos evaluaciones considerarán entre otros aspectos: (i) el grado de cumplimiento de los resultados y de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del proyecto, particularmente con relación al número de empresas beneficiarias y al desarrollo de las instituciones promotoras; (ii) el nivel de eficiencia de la AFAL; (iii) el sistema de selección, a partir de la calidad de los proyectos seleccionados; (iv) el nivel de acceso al proyecto por parte de los sectores sociales en extrema pobreza; y (v) la efectividad del sistema de monitoreo y seguimiento. La tercera evaluación deberá además considerar: (i) la sostenibilidad de la AFAL; (ii) los resultados de los primeros subproyectos; y (iii) el desarrollo de innovaciones en el mercado de microfinanzas. La evaluación final considerará además: (i) el número de familias relacionadas con MyPE participantes en el proyecto que han incrementado sus ingresos; y (ii) el desarrollo del capital social en los territorios objetivo y la evidencia de esquemas público-privados de promoción del desarrollo.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA

- 6.1 **Beneficios.** El proyecto beneficiará en forma directa a 1.800 microempresarios y 60 PyME a través de los subproyecto de apoyo a *Arranjos Produtivos Locais* (APL), a cadenas de valor e iniciativas de competitividad local. Asimismo, se beneficiarán directamente tres entidades de microfinanzas y, será un resultado indirecto, la profundización y expansión de este mercado. Serán también beneficiarios del proyecto: (i) las comunidades donde se han realizado las actividades de los subproyectos, particularmente las de menores recursos; (ii) las instituciones de los territorios y de las comunidades que han verán fortalecido su accionar con el proyecto; (iii) la misma AFAL, la que a través del proyecto, ha adquirido conocimientos y experiencia para apoyar los procesos de productivos y de inclusión social.
- 6.2 **Riesgos.** Los principales riesgos que enfrenta esta operación son: (i) dificultad de los empresarios y de las entidades en colaborar en el marco del proyecto; (ii) la debilidad de la AFAL, la entidad ejecutora; y (iii) las limitadas capacidad técnicas presentes en el Estado. Para mitigar el primer riesgo se previeron actividades específicas de articulación y capacitación de los empresarios y una acción específica en generación de confianza y formación de redes de empresas. Como mitigante del segundo riesgo, se incluyó en el primer componente y parte del segundo el desarrollo de sus capacidades y su organización, así como asegurar la presencia del sector privado en el capital de la entidad y en su directorio. Por último, el tercer riesgo es mitigado por las acciones definidas en el componente 3 de formación de recursos humanos y asistencia técnica a las instituciones de los seis territorios, así como los esfuerzos que la AFAL ha desarrollado para reclutar a sus recursos humanos dentro y fuera del Estado.

VII. TEMAS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 Se considera que el presente Proyecto no generará impactos sociales o ambientales negativos. De hecho, por su enfoque en crear oportunidades de empleo para comunidades de escasos recursos, se espera que este Proyecto tenga impactos sociales positivos. La clasificación del proyecto es C.
- 7.2 En el caso de los subproyectos que se financiarán estos estarán dirigidos a la inclusión social y a la generación sostenible de empleos, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades beneficiarias. El programa no financiará subproyectos con impactos sociales y/o ambientales negativos – según la lista de exclusión del FOMIN. Para garantizar esto, el FOMIN participará directamente de la selección de los proyectos.

BRASIL
APOYO AL FOMENTO DE INICIATIVAS PRIVADAS EN EL ESTADO DE ALAGOAS
(BR-M1059)
MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al desarrollo económico del estado de Alagoas a través de la ampliación, diversificación y modernización empresarial de las MIPyME.	<u>Tres años después de finalizado el Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> - 50% de las familias beneficiarias del Proyecto incrementan sus ingresos en un 20% . - 50% de las empresas beneficiarias del Proyecto aumentan las ventas en un 35% y su rentabilidad en un 20%. - 50% de las empresas beneficiarias pertenecen a sectores no tradicionales como turismo, piscicultura y fruticultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadísticas del Estado de Alagoas. - Encuestas y evaluación ex post llevadas a cabo por el Ejecutor, en comparación con la línea de base. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones macro-económicas y políticas del Estado de Alagoas y de Brasil se mantienen estables. - No se producen desastres naturales que afecten las áreas de influencia de los subproyectos.
PROPÓSITO			
Consolidar un modelo innovador de agencia de fomento mixta que a través de iniciativas piloto promueva la inclusión económica y facilite el desarrollo competitivo de las MyPE.	<u>Al final del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> - AFAL funcionando con al menos 49% de capital del sector privado. - 1800 microempresarios y 60 PEs¹ se han beneficiado con asistencia técnica y acceso a financiamiento. - 50% de los subproyectos son sostenibles - AFAL mantiene la actividad de promoción a través de subproyectos de promoción empresarial. - Al menos 50% de los subproyectos contribuyen a generar nuevos empleos dentro de los sectores atendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Informe de Evaluación Final - Estadísticas oficiales - Informes semestrales del proyecto elaborados por la UEP - Datos de progreso comparados con línea de base levantada al inicio del proyecto (sistema de seguimiento del Proyecto) 	<ul style="list-style-type: none"> - Los subproyectos se integran en las dinámicas de desarrollo económico locales, estatales y regionales. - AFAL mantiene su independencia política. - AFAL alcanza los indicadores de sostenibilidad necesarios para operar como agencia de fomento (autorización del Banco Central) - AFAL consigue tomar recursos de fondos públicos y privados para desarrollar sus operaciones

¹ Pequeñas empresas (entidades promotoras)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
<p>Componente 1 - Fortalecimiento de las capacidades técnicas</p> <p>Consolidar a la AFAL como entidad de excelencia técnica y fortalecer su capacidad de interactuar con una red de organismos públicos y privados, para así volverse más eficiente en la acción de fomento y más efectiva en la oferta de servicios adecuada para las MIPyME.</p>	<p><u>Al mes 12²:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal de las áreas de administración, finanzas y de gestión de proyectos de la AFAL está capacitado. - Página Web de la AFAL es fácilmente accesible. <p><u>Al mes 15:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 15% del valor del capital social de la AFAL está compuesto por organizaciones del sector privado. <p><u>Al mes 24:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La red de organismos socios que ofertan servicios y financiamiento en las cinco líneas de actuación de la AFAL ha sido conformada con al menos 10 miembros. - La red de instituciones financieras demandantes de segundo piso ha sido establecida con al menos 4 miembros. <p><u>Al mes 36:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La AFAL es económicamente sustentable, gracias a la demanda de recursos financieros por partes de las IFIs y a la red de ofertantes de servicios no financieros que ha construido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de capacitación. - Sistema de seguimiento del Proyecto - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Estadísticas de la página Web de la AFAL - Convenios interinstitucionales - Capitalización de la AFAL - Informe financiero anual - Informes de Evaluación Intermedia y Final 	<ul style="list-style-type: none"> - El personal técnico contratado cuenta con la capacidad de implementar la capacitación y asistencia técnica recibidas. - El plan estratégico y el plan de negocios de la AFAL presentan indicadores realistas. - El sector privado percibe los beneficios de capitalizar AFAL.
<p>Componente 2 - Apoyo a la innovación y sostenibilidad en las instituciones microfinancieras</p> <p>Diseñar e implantar una estrategia de apoyo al mercado de microfinanzas de Alagoas.</p>	<p><u>Al mes 24:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 instituciones microfinancieras han recibido capacitación en metodologías de evaluación, control de riesgo y manejo financiero. <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 instituciones microfinancieras han alcanzado los padrones de excelencia fijados por la AFAL (nivel de mora, innovación y alcance territorial) y al menos 3 instituciones nuevas han ingresado al mercado local. - Las instituciones microfinancieras que recibieron capacitación aumentan su cobertura de clientes en al menos 20% en promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de resultados de las 3 instituciones microfinancieras. - Sistema de seguimiento del Proyecto. - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Informes de Evaluación Intermedia y Final. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las 3 instituciones microfinancieras han implementado los padrones de excelencia fijados por la AFAL. - Existen condiciones locales atractivas para desarrollar y expandir servicios microfinancieros.
<p>Componente 3 – Fortalecimiento de las bases locales de desarrollo</p> <p>Apoyar el proceso de generación de</p>	<p><u>Al mes 12:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 entidades públicas y privadas – potenciales promotoras de los subproyectos – han sido identificadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos firmados entre entidades públicas y privadas en comunidades excluidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Las entidades públicas y privadas en comunidades excluidas ven la oportunidad

² Los meses establecidos en el Marco Lógico están contados todos a partir del primer desembolso del aporte del FOMIN al Proyecto.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
capacidades institucionales y recursos humanos para conformar un ambiente favorable al desarrollo y realización de iniciativas piloto en cada uno de los territorios económicos del Estado: el litoral marítimo, el Río San Francisco, el <i>sertão</i> alagoano (zona semi-árida), o <i>Agreste</i> , a <i>Zona da Mata</i> , y la zona metropolitana de Maceió.	y evaluadas (necesidades de capacitación). <u>Al mes 24:</u> - 20 entidades públicas y privadas capacitadas en las áreas identificadas para apoyar a las iniciativas piloto. <u>Al mes 36:</u> - 20 entidades públicas y privadas vinculadas a los subproyectos. <u>Al final del proyecto:</u> - 20 entidades públicas y privadas participaron en los subproyectos piloto en 15 comunidades, beneficiando al menos 20 familias por comunidad (aumento empleo y de ingreso).	vinculadas y los subproyectos. - Estadísticas en las comunidades en referencia a la línea de base. - Sistema de seguimiento del Proyecto. - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Informes de Evaluación Intermedia y Final.	y el beneficio de vincularse a los subproyectos. - Las comunidades excluidas participan y se integran al proyecto.
Componente 4 – Selección e implementación de proyectos piloto Apoyar iniciativas de competitividad local dirigidas a incrementar las ventajas competitivas de los seis territorios seleccionados.	<u>Al mes 24:</u> - Entre 5 y 8 subproyectos iniciados y en operación con los beneficiarios objetivo: APL, cadenas productivas, territorios e iniciativas innovadoras. - Cada región cuenta con al menos un subproyecto iniciado y en operación. <u>Al mes 36:</u> - Entre 10 y 15 subproyectos iniciados y en operación con los beneficiarios objetivo: APL, cadenas productivas, territorios e iniciativas innovadoras. <u>Al mes 46:</u> - Entre 16 y 22 subproyectos implementados, evaluados y sus informes finales publicados en línea.	- Contratos de ejecución de subproyectos firmados por la UEP. - Sistema de Seguimiento del Proyecto. - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Informes de Evaluación Intermedia y Final	- Los beneficiarios e instituciones participantes desarrollan los subproyectos piloto en forma exitosa
Componente 5 - Monitoreo y sistematización de las lecciones aprendidas Ilustrar las formas más eficaces de promover y apoyar el desarrollo de base, diseminar las experiencias acumuladas y divulgar los resultados obtenidos en el Proyecto.	<u>Al mes 12:</u> - Sistema de Seguimiento del Proyecto implementado en línea. <u>Al final del Proyecto:</u> - Los casos y lecciones aprendidas del proyecto se habrán divulgado a por lo menos 20 instituciones a nivel nacional por medio de publicaciones, videos, eventos u otros.	- Sistema de seguimiento del Proyecto y página Web. - Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) - Informes de Evaluación Intermedia y Final - Documentos de la Estrategia de comunicación y el Plan de Replicabilidad.	- Las instituciones involucradas continúan con el interés en difundir los resultados logrados y ampliar el alcance del Proyecto.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES			
1.1 Desarrollo de metodologías de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 6 se cuenta con las metodologías de preparación, seguimiento y lecciones aprendidas de AFAL establecidas. Al mes 24 se han evaluado los procedimientos y metodologías empleadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento con las metodologías de preparación, seguimiento y lecciones aprendidas de la AFAL 	<ul style="list-style-type: none"> Los materiales y cursos de capacitación pueden ser adecuados a las necesidades del personal técnico contratado de la AFAL dentro del plazo de ejecución del componente.
1.2 Actualización del plan de negocios y desarrollo del plan estratégico de la AFAL	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 6 se cuenta con el Plan de Negocios actualizado. Al mes 24 el Plan Estratégico está realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo Plan de Negocios de la AFAL El Plan Estratégico de AFAL 	
1.3 Capacitación de los técnicos de la AFAL en análisis, selección y gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 4 se ha capacitado al personal de la AFAL en administración, finanzas y contabilidad. Al mes 6 se ha realizado una capacitación en análisis, selección y gestión de proyectos. Al mes 12 se ha actualizado la capacitación al personal de la AFAL en administración, finanzas y contabilidad. Al mes 18 se ha actualizado la capacitación en análisis, selección y gestión de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación en administración, finanzas y contabilidad. Plan de capacitación en análisis, selección y gestión de proyectos. Lista de personas capacitadas. 	
1.4 Intercambio de experiencias y conocimientos y tutoría	<ul style="list-style-type: none"> Al finalizar el Proyecto se habrán realizado por lo menos 2 visitas a agencias de desarrollo nacionales, 3 internacionales y 3 experiencias prácticas. Al finalizar el Proyecto se habrán realizado 10 misiones de intercambios del personal de la AFAL con otras agencias de fomento existentes a nivel regional e internacional. Al finalizar el Proyecto se habrán realizado 6 misiones de directivos de otras agencias nacionales e internacionales de fomento existentes a Alagoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de seguimiento de las misiones. 	
1.5 Diseño del plan de <i>marketing</i> , estrategia de comunicación y promoción de la AFAL	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 14, el Plan de Marketing y estrategia de comunicación, la Web con las bases de datos de financiamientos y subvenciones disponibles a nivel del Estado y Federal implementados. Al mes 24, la AFAL es promovida a nivel del Estado de Alagoas. 	<ul style="list-style-type: none"> El plan de marketing y la estrategia de comunicación desarrolladas 	
2.1 Estrategia para el fomento del sector de microfinanzas en Alagoas	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 12 se ha realizado el diagnóstico y estudio de mercado del microcrédito en Alagoas. 	<ul style="list-style-type: none"> El estudio de diagnóstico y el estudio de mercado del microcrédito. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe interés por parte de instituciones microfinancieras de

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2.2 Diseño de productos innovadores y su difusión hacia las instituciones microfinancieras	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 18 se cuenta con el diseño de los productos financieros y microfinancieros innovadores. 	<ul style="list-style-type: none"> Los productos financieros y no financieros ofertados a la clientela de AFAL. 	desarrollar servicios en la región de Alagoas.
2.3 Iniciativas piloto de microfinanzas y formación de capacidades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 20 se han iniciado las acciones de capacitación y/o asistencia técnica con 3 instituciones microfinancieras. Al mes 20 se ha apoyado a 3 instituciones microfinancieras a ingresar en el mercado alagoano. Al mes 38, 3 instituciones microfinancieras han implementado la metodología y sistema de evaluación de microcrédito; los sistemas operativos y de control de riesgo; el sistema contable/financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación. Lista de participantes a las capacitaciones. Estadísticas del mercado. La metodología y sistema de evaluación de microcrédito; los sistemas operativos y de control de riesgo; el sistema contable/financiero implementados en las empresas. 	
3.1 Desarrollo institucional de entidades locales públicas y privadas	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 12, 6 comunidades y sus entidades público y privadas capacitadas. Al mes 24, 8 comunidades y sus entidades público y privadas capacitadas. Al mes 36, 6 comunidades y sus entidades público y privadas capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos y planes de capacitación con las comunidades y las entidades públicas y privadas. Lista de participantes a las capacitaciones. 	- Las entidades locales tienen voluntad política y capacidad institucional básica para participar en las actividades del proyecto.
3.2 Desarrollo e difusión de capacidades técnicas para la formación de redes de empresas	<ul style="list-style-type: none"> Al final del proyecto, 30 alianzas estratégicas conformadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdos firmados entre empresas. 	
3.3 Desarrollo de capacidades técnica para iniciativas de “habilitación social”	<ul style="list-style-type: none"> Al final del proyecto, 15 comunidades apoyadas con un mínimo de 20 familias por comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías y planes de capacitación utilizados. Lista de familias participantes por comunidad. 	
4.1 Desarrollar las guías para las convocatorias	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 2 se cuenta con la guía necesaria para las convocatorias 	<ul style="list-style-type: none"> Guías y formatos desarrollados 	- Los beneficiarios presentan propuestas emprendedoras y económicamente viables dentro de los objetivos del Proyecto; apoyar APL, cadenas productivas, territorios e iniciativas innovadoras dirigidos a la base de la pirámide, la sustitución de las importaciones y/o la
4.2 Difusión de las convocatorias del Fondo Concursable	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 4 se han realizado por lo menos 6 talleres (uno por región) de difusión de la convocatoria del Fondo Concursable (primera convocatoria). Al mes 14 se han realizado por lo menos 6 nuevos talleres (uno por región) de difusión de la convocatoria del Fondo Concursable (segunda convocatoria). 	<ul style="list-style-type: none"> Convocatorias lanzadas – documentos y anuncios promocionales. 	
4.3 Proceso de selección de los subproyectos	<u>Primera convocatoria:</u> <ul style="list-style-type: none"> Al mes 6 se han recibido por lo menos 50 perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> La metodología utilizada para la selección y evaluación de 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 8 se ha realizado la evaluación y selección preliminar de los perfiles. Al mes 10 se han formulado los subproyectos. Al mes 11, se han evaluado el 100% de los subproyectos recibidos. Al mes 12 se han seleccionado entre 6 a 8 subproyectos. <p><u>Segunda convocatoria:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Al mes 14 se han recibido por lo menos 70 perfiles. Al mes 16 se ha realizado la evaluación y selección preliminar de los perfiles. Al mes 18 se han formulado los subproyectos. Al mes 19, se han evaluado el 100% de los subproyectos recibidos. Al mes 20 se han seleccionado entre 10 a 15 subproyectos. 	<p>perfiles y subproyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los perfiles presentados y evaluados. Los subproyectos evaluados. Los subproyectos aprobados. 	integración de MIPYMES informales.
4.4 Subproyectos precursores	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 3 se han iniciado por lo menos dos subproyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios firmados con los beneficiarios. Informes financieros de la UEP. 	
4.5 Implementación de los subproyectos	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 12 se han iniciado los subproyectos seleccionados de la primera convocatoria. Al mes 22 se han iniciado los subproyectos de la segunda convocatoria. Al mes 46 se han implementado todos los subproyectos seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios firmados con los beneficiarios. Informes financieros de la UEP. 	
5.1 Desarrollar e implementar un sistema de seguimiento del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 6 el sistema de seguimiento del Proyecto se ha implementado el sistema de seguimiento del proyecto y se ha establecido la línea base. Durante el proyecto, AFAL actualiza la información en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de seguimiento que se ha implementado. La línea base establecida. 	- Existe interés por parte de instituciones regionales y nacionales de conocer los resultados del proyecto
5.2 Documentar las lecciones aprendidas del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> En el mes 20, 36 y 46 se realizará un documento de análisis para la sistematización de la experiencia. Al final del Proyecto, se cuenta con al menos entre 4 a 10 casos documentados de los subproyectos ejecutados 	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones y material desarrollado. Reportes periódicos de la UEP. 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	en el Proyecto.		
5.3 Eventos nacionales de difusión de los resultados del Programa	<ul style="list-style-type: none"> Al mes 21 se realizará un evento de difusión de los resultados del Proyecto en el Estado de Alagoas. En el mes 47 se han realizado por lo menos dos eventos adicionales de difusión de los resultados del Proyecto - un evento a nivel regional y un evento a nivel nacional 	<ul style="list-style-type: none"> Agenda y lista de participantes por evento. Evaluación de los eventos por parte de los participantes 	

BRASIL
APOYO AL FOMENTO DE INICIATIVAS PRIVADAS EN EL ESTADO DE ALAGOAS
(BR-M1059)
PRESUPUESTO DETALLADO

Componentes	FOMIN	Aporte Local		Total	
		Efectivo	Especie		
Componente 1. Fortalecimiento de las capacidades técnicas	283.400	395.000	0	678.400	12,6%
Actividad 1.1: Desarrollo de metodologías de trabajo	92.200	0	0	92.200	1,7%
Actividad 1.2: Actualización del plan de negocios y desarrollo del plan estratégico de la AFAL	14.700	12.700	0	27.400	0,5%
Actividad 1.3: Capacitación de los técnicos de la AFAL en análisis, selección y gestión de proyectos	54.800	30.400	0	85.200	1,6%
Actividad 1.4: Intercambio de experiencias y conocimientos y tutoría	92.100	66.900	0	159.000	2,9%
Actividad 1.5: Plan de marketing, estrategia de comunicación y promoción AFAL	29.600	285.000	0	314.600	5,8%
Componente 2. Apoyo a la innovación y sostenibilidad en las instituciones microfinancieras	29.200	626.800	0	656.000	12,1%
Actividad 2.1 Estrategia para el fomento del sector de microfinanzas en Alagoas	29.200	173.600	0	202.800	3,8%
Actividad 2.2: Diseño de productos innovadores y su difusión hacia las instituciones microfinancieras	0	86.800	0	86.800	1,6%
Actividad 2.3: Iniciativas piloto de microfinanzas y formación de capacidades técnicas	0	366.400	0	366.400	6,8%
Componente 3. Fortalecimiento de las bases locales de desarrollo	204.400	362.600	0	567.000	10,5%
Actividad 3.1: Desarrollo institucional de entidades locales públicas y privadas	14.200	102.600	0	116.800	2,2%
Actividad 3.2: Desarrollo e difusión de capacidades técnicas para la formación de redes de empresas	30.400	200.000	0	230.400	4,3%
Actividad 3.3: Desarrollo de capacidades técnica para iniciativas de “habilitación social”	159.800	60.000	0	219.800	4,1%
Componente 4. Selección e implementación de proyectos piloto	1.107.400	1.163.700	10.200	2.281.300	42,2%
Actividad 4.1: Desarrollar las guías para las convocatorias	7.000	0	0	7.000	0,1%
Actividad 4.2: Difusión de las convocatorias del Fondo Concursable	0	16.200	0	16.200	0,3%
Actividad 4.3: Proceso de selección de los subproyectos	0	67.500	0	67.500	1,3%
Actividad 4.4: Subproyectos precursores	140.400	120.000	0	260.400	4,8%
Actividad 4.5: Implementación de los subproyectos	960.000	960.000	10.200	1.930.200	35,7%
Componente 5. Monitoreo y sistematización de las lecciones aprendidas	74.000	100.300	0	174.300	3,2%
Actividad 5.1: Desarrollar e implementar un sistema de seguimiento del Proyecto	74.000	0	0	74.000	1,4%
Actividad 5.2: Documentar las lecciones aprendidas del Proyecto	0	30.300	0	30.300	0,6%
Actividad 5.3: Eventos nacionales de difusión de los resultados del Programa	0	70.000	0	70.000	1,3%
Unidad Ejecutora del Programa	277.200	396.000	105.600	778.800	14,4%
Evaluaciones anuales	50.000	0	0	50.000	0,9%
Auditorías financieras anuales	68.000	0	0	68.000	1,3%
Imprevistos	95.400	39.800	0	135.200	2,5%
Cuenta de Evaluación de Impacto	11.000	0	0	11.000	0,2%
TOTAL	2.200.000	3.084.200	115.800	5.400.000	100 %