

**PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD  
DEL MICROCRÉDITO EN BRASIL**

(TC-96-08-46-7)

**RESUMEN EJECUTIVO**

**SOLICITANTE:** El Gobierno de Brasil, a través de su Ministerio de Planeamiento

**ORGANISMOS  
COEJECUTORES:** El Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ONG financieras locales e instituciones financieras intermediarias (IFI).

**BENEFICIARIOS:** El Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Los beneficiarios finales serán microempresarios urbanos y rurales, así como ONG y otras instituciones financieras intermediarias que otorgan crédito a microempresarios.

**FINANCIAMIENTO:**

BID:	US\$5,0 millones (ingresos netos del FOE, en moneda local, no reembolsables)
Local:	US\$2,5 millones
Total:	US\$7,5 millones

La contribución local de contrapartida consistirá en aportes en especie y provendrá del apoyo logístico que tanto el BNDES como las ONG beneficiarias y las IFI suministrarán a este programa.

Además, el BNDES se ha comprometido a contribuir con US\$60 millones de sus propios recursos en forma de crédito paralelo, que se canalizaría a través de ONG locales para otorgar préstamos subordinados al sector microempresarial. Estas actividades se complementan mutuamente, ya que los fondos del Banco se destinarán a financiar el fortalecimiento institucional, en tanto que los del BNDES se usarán para el otorgamiento de préstamos.

**PLAZOS:**

Plazo de ejecución:	36 meses
Período de desembolso:	42 meses

**ASPECTOS  
AMBIENTALES  
Y SOCIALES:** El perfil de cooperación técnica de esta operación fue considerado por el Comité del Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) el 13 de junio de 1997. En el diseño de la presente operación se han tenido en cuenta las recomendaciones provenientes de esa reunión.

**OBJETIVOS:** El objetivo de esta operación consiste en aumentar al máximo posible los efectos del plan que está ejecutando el gobierno brasileño para reforzar la institucionalidad de la actividad de microcrédito en el país.

Específicamente, la operación permitirá reforzar la capacidad de un grupo de instituciones que tienen posibilidades de convertirse en proveedores de crédito para este sector en forma sostenida. De este modo se complementarán los recursos con que se cuenta actualmente en Brasil para el otorgamiento de préstamos al sector microempresarial a través del BNDES-Programa de crédito productivo popular (PCPP).

**DESCRIPCIÓN:** Mediante esta operación se financiará la contratación de servicios de consultoría altamente especializados para:

- (i) Respaldar el desarrollo y el fortalecimiento de instituciones de primer piso, como ONG y otras entidades financieras intermedias que proporcionan crédito a este sector.
- (ii) Colaborar con el programa BNDES-PCPP en las siguientes acciones: contratación de un coordinador del programa, definición de criterios de selección para instituciones participantes, diseño de productos financieros aptos para las instituciones beneficiarias, implantación de sistemas de seguimiento del programa y de desembolsos, y financiamiento de actividades de extensión, como talleres, seminarios y publicaciones, para diseminar prácticas óptimas y enseñanzas adquiridas durante el desarrollo y la consolidación de instituciones crediticias en Brasil.
- (iii) Analizar y presentar un plan de acción que permita resolver el problema que representan las trabas existentes en el marco regulativo, que obstaculizan el crecimiento y la formalización de microempresas, así como la elaboración de programas eficientes de crédito para microempresas.

**BENEFICIOS:** Los beneficios de esta operación consistirán en la creación y consolidación de mecanismos sostenibles de crédito para el sector microempresarial en Brasil, lo que a su vez contribuirá a reducir el desempleo y el subempleo en las zonas de influencia del programa. Éste suscitará repercusiones positivas sobre los sectores sociales de bajos ingresos, especialmente las mujeres, que son mayoría en el sector informal.

Además, el programa brinda una oportunidad singular para que el Banco contribuya al éxito de una iniciativa local transfiriendo los conocimientos y enseñanzas que ha adquirido en el curso de la elaboración y ejecución de programas para microempresas a lo largo de más de 15 años de trabajo en este campo. La cooperación técnica aquí propuesta tiene por objeto lograr un efecto catalizador sobre una importante iniciativa conjunta del sector público y del sector privado de Brasil, que comprende considerables recursos adicionales.

Por otra parte, el programa promoverá la competencia entre diferentes metodologías de crédito destinadas a servir al sector microempresarial, y ayudará a sentar las bases de instituciones que en el futuro pueden insertarse en el sistema financiero formal. Previsiblemente, la intensificación de la competencia en materia de prestación de servicios financieros a ese segmento del mercado dará lugar, asimismo, a la disminución de las tasas de interés y mejorará las condiciones financieras globales a las que están expuestos los microempresarios.

**RIESGOS:**

Los principales riesgos vinculados con esta operación guardan relación con el hecho de que, por una parte, la consolidación de sólidas instituciones crediticias constituye un proceso que requiere mucho tiempo y esfuerzo y, por otra parte, en que las presiones políticas para obtener resultados específicos y canalizar fondos sustanciales en forma de crédito para este sector son intensas. El riesgo de poner grandes sumas de dinero en manos de instituciones incipientes, antes de que lleguen a un nivel adecuado de consolidación, podría comprometer la viabilidad sostenida de estos programas. Según se prevé, ese riesgo se mitigará mediante la contratación de empresas de consultoría sumamente especializadas, dotadas de experiencia teórica y práctica en el desarrollo y la consolidación de instituciones de microcrédito. Ello permitiría alcanzar la consolidación institucional prevista y al mismo tiempo atender eficazmente la urgente necesidad de prestación de servicios de crédito adecuados para el sector de que se trata.

**EXCEPCIONES A  
LAS POLÍTICAS  
DEL BANCO:**

No es aplicable.

**ADQUISICIÓN  
DE BIENES Y  
SERVICIOS:**

La adquisición de servicios se realizaría conforme a las políticas, normas y procedimientos del Banco.

**ESTRATEGIA DEL  
BANCO PARA EL  
PAÍS:**

La estrategia del Banco para Brasil se centra en el respaldo a sus objetivos de eliminar sistemáticamente las causas de la inflación crónica, aliviar algunas de sus consecuencias sociales, invertir en "recursos humanos" y promover la modernización económica. También se prevé el desempeño, por parte del Banco, de un papel más importante en cuanto a respaldo al desarrollo microempresarial en el país a través de sus diversos instrumentos, como pequeños proyectos, cooperación técnica y préstamos de crédito global.

El programa propuesto es compatible con la estrategia antes mencionada, puesto que contribuye al desarrollo del sector microempresarial y refuerza la participación del sector privado en la prestación de servicios financieros a ese sector, así como el fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil, que clásicamente han cumplido una función esencial de respaldo al desarrollo de las microempresas.

La meta global de la Estrategia del Banco para el desarrollo de la microempresa consiste en ampliar las posibilidades económicas existentes en la región de América Latina y el Caribe a través del crecimiento de microempresas sostenibles y dinámicas. El objetivo consiste en promover la creación de las condiciones necesarias para el crecimiento y el desarrollo del sector microempresarial en la región: una política y un entorno regulativo favorables; instituciones sólidas y sostenibles que presten servicios financieros y no financieros para atender la demanda de microempresas; un acceso más expedito de los microempresarios a servicios financieros y empresariales, así como una mayor afluencia continua y permanente de recursos para la realización de inversiones en microempresas.

Esta operación tiene la finalidad de alcanzar precisamente esos objetivos.

**CONDICIONES  
CONTRACTUALES  
ESPECIALES:**

Condiciones previas al primer desembolso:

- a. Selección y contratación de una firma consultora que se encargue de la coordinación del programa, de conformidad con los términos de referencia acordados previamente con el Banco (párrafo 3.19).

Otras cláusulas contractuales:

- a. Antes del desembolso de recursos para el componente de fortalecimiento institucional de

cada ONG, el BNDES debe demostrar, a satisfacción del Banco, que: (i) la institución beneficiaria ha cumplido con los criterios de selección para su participación en el programa, según lo acordado por el BNDES y el Banco (párrafo 3.20), y (ii) que el propio BNDES ha ejecutado un convenio con la institución beneficiaria en virtud del cual esta última se compromete a cumplir con las obligaciones que le corresponderán como organismo coejecutor del programa (párrafo 3.21);

- b. Con anterioridad al desembolso de fondos para el componente del marco normativo, el BNDES debe demostrar, a satisfacción del Banco, que ha suscrito un convenio con la firma de consultoría seleccionada de conformidad con los términos de referencia acordados previamente con el Banco (párrafo 3.22);
- c. Informes de seguimiento: Durante la ejecución del programa, el BNDES presentará al Banco informes trimestrales sobre los resultados de la ejecución del programa (párrafo 3.28);
- d. Informe final: Dentro de tres meses de terminada la operación, el BNDES presentará un informe final de la operación que deberá incluir una evaluación de los resultados del programa y sus efectos en comparación con sus objetivos (párrafo 3.29);
- e. Auditoría: Anualmente se presentarán estados financieros del programa verificados por un auditor externo independiente (párrafo 3.30);
- f. Un año después de completadas estas acciones del programa (42 meses después de la entrada en vigencia del contrato de cooperación técnica), el BNDES contratará consultores externos para llevar a cabo una evaluación ex post del programa, de acuerdo con los términos de referencia previamente convenidos con el Banco (párrafo 3.31).
- g. Dado que el éxito de esta operación depende de la contratación de empresas de consultoría altamente especializadas para prestar los servicios propios del componente de fortalecimiento institucional, y puesto que esa experiencia es relativamente reciente en Brasil, podrán usarse recursos provenientes de los ingresos netos del FOE en moneda local para contratar empresas internacionales de

consultoría, para lo cual se aplicarán los procedimientos estándares del Banco.

**CLASIFICACIÓN  
SOCIAL:**

Conforme a lo establecido en el párrafo 2.13 del documento de la Octava Reposición (documento AB-1704), la operación que aquí se propone puede clasificarse como programa social, ya que las actividades que en ella se enmarcan están encaminadas a crear oportunidades de empleo mediante el desarrollo del sector microempresarial. También se clasifica como programa orientado a aliviar la pobreza (párrafo 2.15 del documento AB-1704).

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. El sector microempresarial en Brasil

- 1.1 En Brasil, el sector de las microempresas fue dejado de lado durante largo tiempo, por la política económica y de desarrollo general, que tendió a favorecer la intervención estatal directa y una industrialización basada en una sustitución de importaciones en gran escala. No obstante, los responsables de la política económica reconocen actualmente el hecho de que las microempresas constituyen un sector de creciente magnitud e importancia en la economía brasileña. Escasean las estimaciones confiables sobre sus dimensiones y su aporte al empleo, pero según datos oficiales emitidos por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), en 1993 había en Brasil aproximadamente cinco millones de microempresas y pequeñas empresas oficialmente registradas.
- 1.2 Es indudable que en las estadísticas de IBGE se subestiman las dimensiones del sector microempresarial, ya que se tienen en cuenta solo las operaciones formales. Según estudios más recientes realizados por encargo de IBGE, SEBRAE e IBASE, las microempresas pueden constituir la fuente de hasta un 40% del producto interno bruto (PIB), y abarcan del 40% al 60% de la población económicamente activa.
- 1.3 La mayoría de las microempresas operan en el sector del comercio (60%); a continuación se sitúa el sector de los servicios (25%), y luego el manufacturero en pequeña escala (15%). La mayoría de ellas son negocios familiares, que cuentan, a lo sumo, con uno o dos empleados remunerados adicionales. Aproximadamente, el 86% de las microempresas informales declaran ventas mensuales de hasta US\$2.000.
- 1.4 El considerable crecimiento que, según las estimaciones, alcanzó el sector en los últimos años obedece a las medidas de ajuste estructural que se han adoptado desde 1994 en el marco del "Plan Real" y a la estabilización económica que el mismo ha ayudado a alcanzar.
- 1.5 En virtud del plan de estabilización, el Estado debía apartarse paulatinamente de la vida económica. El proyecto de enajenación y reducción de nómina de empresas del sector público, así como la generalizada reorganización y reducción de nómina de las mayores empresas del sector privado, han conducido a una reducción de las posibilidades de empleo en los sectores tradicionales, lo que ha obligado a un gran número de trabajadores a buscar fuentes alternativas de ingresos. El autoempleo o el empleo flexible en el sector microempresarial, que es mayormente informal, constituye una opción lógica, especialmente para los trabajadores no calificados y manuales. Según un estudio titulado *Informalidade e Renda*, realizado por SEBRAE e IBASE en 1997, en la región de Rio de

Janeiro, el 50% de las microempresas recientemente formadas se establecieron principalmente por esa razón.

- 1.6 El aumento de la estabilidad macroeconómica brasileña en los últimos años ha estimulado también el crecimiento del sector microempresarial. Las bajas tasas de inflación (10%, aproximadamente) y el aumento sostenido del PIB (entre 3% y 5% por año) han mejorado el entorno y las perspectivas de la inversión en todo el sector empresarial, y también en el de las microempresas y las pequeñas empresas. El potencial de crecimiento de las microempresas se ve reforzado también por la ampliación de los horizontes económicos que ofrece el MERCOSUR.
- 1.7 No obstante, la consolidación y el crecimiento de este sector y su plena integración en la economía brasileña se ven dificultados por varias restricciones importantes. Una de ellas es la falta de regularización oficial. Se estima que solo la mitad de las microempresas de Brasil están registradas y operan en un contexto formal, es decir que cumplen con la legislación tributaria y de empleo y otros requisitos oficiales. Cumplir todos los requisitos de registro ante las autoridades federales, estatales y locales competentes representa para las microempresas un obstáculo que solo pocas de ellas pueden y quieren superar. El procedimiento es complicado y engorroso, y supone altos costos de transacción para el empresario. Se requieren, en total, 29 documentos y certificados, expedidos por una gran variedad de autoridades públicas, y su costo agregado es de alrededor de US\$400. Este problema ha sido objeto de análisis, que han conducido a diversas propuestas de reforma. Una de ellas es la de introducir el "simples", un formulario impositivo más rápido y barato, destinado a las microempresas. No obstante, aún se requieren más estudios y soluciones concretas.
- 1.8 El carácter informal de tantas microempresas, aunado a un régimen de regulación bancaria que obstaculiza gravemente el otorgamiento de crédito a las empresas informales, hace sumamente difícil para éstas obtener préstamos del sistema financiero formal. De hecho, la falta de acceso al crédito constituye el obstáculo más importante para el desarrollo de todas las microempresas, formalmente registradas o informales. Hasta la fecha, la mayor parte de las microempresas recurren predominantemente a préstamos informales. Según diversos estudios, amigos y parientes son su principal fuente de financiamiento (50%), a lo que sigue el crédito de proveedores y préstamos de usureros (40%). En cambio, solo el 10% de los microempresarios mencionan a las instituciones financieras como fuente de financiamiento, revistiendo los bancos una importancia mucho menor que otros proveedores institucionales formales y semiformales, como cooperativas, financieras, ONG, etc.
- 1.9 No obstante, los proveedores informales de financiamiento ofrecen condiciones que son desfavorables para las microempresas. En tanto que las sumas prestadas por amigos y parientes tienden a ser



pequeñas y otorgarse a corto plazo, los créditos de proveedores y los préstamos de usureros también son a corto plazo —generalmente de dos semanas a tres meses, en el mejor de los casos— pero en general llevan consigo tasas de interés extremadamente altas. Los proveedores llegan a cobrar entre el 6% y el 20% por mes, según el tipo de mercancía y la duración de su relación con el empresario, en tanto que los usureros llegan a cobrar hasta el 30% mensual. Enfrentados con el problema de un acceso restringido al financiamiento del sector formal y con el costo prohibitivo que tienen los servicios de crédito en el sector informal, la mayoría de los microempresarios (un 65%, según se estima), no tienen otra alternativa que financiar su capital de trabajo y su capital de inversión con fondos propios, lo que les impide realizar su potencial de crecimiento; en muchos casos, los fondos prestados no alcanzan sino para la supervivencia de sus empresas.

## B. Evolución de la oferta de crédito

### 1. Iniciativas del sector privado

#### a. Bancos comerciales privados

- 1.10 Tradicionalmente, la banca comercial del sector privado ha centrado la atención en el financiamiento de empresas de mediana y gran escala, así como en otros productos financieros más rentables y menos riesgosos, como la compra y venta de activos financieros (bonos públicos). No obstante, como consecuencia de la reforma a la que fue sometido en 1988 el régimen de regulación bancaria, y de la continua reducción de la intervención del Estado en el mercado financiero en los últimos años, se liberalizaron las tasas de interés, lo que a su vez ha suscitado una mayor competencia dentro del sistema bancario. Ese proceso fue intensificado por el "Plan Real", que puso fin a la hiperinflación, con lo cual los bancos perdieron una fuente de ganancias fáciles y se vieron forzados a reducir sus costos administrativos. Dados esos antecedentes, la banca privada se ha visto obligada a buscar nuevos segmentos del mercado, centrando la atención inicialmente en los préstamos personales y para el consumidor, es decir, en el crédito a corto plazo. Algunos de los grandes bancos del sector privado han declarado tasas de crecimiento de la cartera de préstamos de más del 60%, e incluso de hasta el 150%.
- 1.11 Un pequeño número de bancos privados han comenzado a ofrecer productos crediticios especialmente orientados a las microempresas. Casos notables son los del Banco Excel y del Bamerindus; ambos trabajan en colaboración con SEBRAE en el marco de acuerdos similares a los que SEBRAE ha celebrado con bancos del sector público, como más abajo se indica. Bradesco, por su parte, presta servicios de microcrédito en el Estado de San Pablo, financiados enteramente con sus propios fondos. Aunque van en crecimiento, esos planes siguen siendo de pequeña escala.

b. Organizaciones no gubernamentales

- 1.12 Dados esos antecedentes, y en respuesta a la creciente demanda insatisfecha de crédito, se crearon recientemente diversas organizaciones no gubernamentales (ONG) (el 60% de ellas con posterioridad a 1995) con la finalidad de facilitar el acceso al crédito de microempresarios y pequeños empresarios informales. Esas ONG fueron fundadas en el marco de planes locales privados, con respaldo, principalmente, de organismos internacionales: los *Centros de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE)*, afiliados a Acción Internacional y el *Banco da Mulher*, afiliado a *Women's World Banking*. Hay otras ONG en vías de formación con el respaldo de instituciones multilaterales, como en el caso de VIVACRED, en Río de Janeiro, que cuenta con el respaldo del BID. Hasta la fecha hay aproximadamente 20 ONG que otorgan créditos al sector microempresarial en diferentes regiones de Brasil. En cifras agregadas, esas ONG poseen una cartera de préstamos de aproximadamente US\$15 millones.
- 1.13 Solo tres ONG (Portosol, *Caixa do Povo* y VIVACRED) limitan sus actividades exclusivamente al otorgamiento de préstamos. La mayoría de las ONG establecidas brindan, además, otros servicios, tales como capacitación gerencial, administrativa o de comercialización. En numerosas ONG, las funciones contrapuestas que les imponen a la organización esos diferentes tipos de productos han causado problemas que inciden en la viabilidad sostenida de la entidad.
- 1.14 Las ONG existentes difieren considerablemente unas de otras en cuanto a productividad y eficiencia y al éxito con que llegan al grupo tomado como objetivo. No obstante, todas ellas experimentan dificultades similares: escasa liquidez y falta de consolidación institucional.

2. Iniciativas del sector público

- 1.15 En forma coincidente con su programa de reforma de la política económica, y en el marco de su plan de reducción de los niveles de desempleo, el gobierno federal asigna actualmente alta prioridad a la cooperación con el sector microempresarial. En el marco de sus actividades iniciales para dar apoyo a este sector, la señora Ruth Cardoso, Primera Dama del país, encabezó una delegación de alto nivel de autoridades gubernamentales, que visitó Washington en 1995, para analizar la experiencia del Banco en cuanto a desarrollo microempresarial y extraer lecciones en ese respecto. Se analizaron las enseñanzas acumuladas, diversas metodologías de otorgamiento de microcrédito y sus resultados en varios países, así como los cursos de acción alternativos para programas del sector público y del sector privado.
- 1.16 Otra manifestación de este apoyo es *Comunidade Solidária*, programa gubernamental con alto nivel de participación de personas naturales

y entidades no gubernamentales en la sociedad, cuya función consiste, en general, en coordinar las diversas actividades de bienestar social del gobierno.

- 1.17 *Comunidade Solidária* está elaborando propuestas preliminares destinadas a mejorar el marco jurídico que se aplica al otorgamiento de préstamos por parte de instituciones financieras formales e informales, y a promover el establecimiento de programas de "crédito popular" en diferentes estados. Actualmente se está trabajando preliminarmente en torno al análisis de la posibilidad de autorizar a las ONG para otorgar crédito directamente al grupo tomado como objetivo según el marco normativo existente. Las soluciones para esta situación, empero, no son claras todavía.
- 1.18 El Banco ha contribuido a la puesta en marcha de esas actividades manteniendo un diálogo de alto nivel con el gobierno sobre temas relacionados con la microempresa, a través de su Representación en Brasil, dando a conocer los éxitos y fracasos de sus propios programas de apoyo de este sector y brindando acceso a las más recientes investigaciones y publicaciones internacionales de esa esfera. A través de su programa de cooperación intrarregional -CT-Intra-, ha ayudado a organizar y financiar, además, varias visitas de autoridades públicas, representantes de bancos del sector privado y ONG locales, para conocer experiencias exitosas de América Latina en compañía de consultores de alto nivel que les han explicado el proceso de creación y consolidación de este tipo de instituciones (Bolivia y Paraguay).
- 1.19 El gobierno brasileño también ha reservado fondos del FAT (*Fundo de Amparo ao Trabalhador*, creado en 1988 como programa de seguros y respaldo de ingresos para trabajadores). Parte de esos recursos se están utilizando para financiar al *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (BNDES). En el pasado, BNDES centró la atención casi exclusivamente en inversiones a largo plazo, pero recientemente implantó el *Programa de Crédito Produtivo Popular* (PCPP), que está orientado a la microempresa. A los recursos del FAT les corresponde el 40% del financiamiento de BNDES para esos programas; los préstamos extranjeros representan el 40%, y los recursos propios el 20%. El PCPP, que administra un fondo con un monto agregado de US\$60 millones para 1997, constituye un programa de financiamiento para microempresas, en virtud del cual BNDES ofrece una línea de crédito a las ONG que luego represtan los recursos a microempresas, independientemente de que sean administradas por entidades privadas o con participación pública, a los efectos de ampliar la capacidad de otorgamiento de préstamos de esas instituciones y ampliar el alcance de sus actividades. Se trata de un instrumento relativamente nuevo, y hasta la fecha solo una ONG (Portosol) se ha beneficiado realmente de él, aunque el BNDES ya ha recibido numerosas consultas de otras ONG.
- 1.20 Por otra parte, el Banco do Brasil y la *Caixa Econômica Federal*, que también tienen acceso a fondos del FAT, están colaborando con

el *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas* (SEBRAE) para proporcionar crédito a microempresas. En el acuerdo mutuamente celebrado por SEBRAE y esos bancos del sector público se prevé una división del trabajo: SEBRAE se encarga de la selección de pequeños empresarios y del análisis de créditos y control de préstamos, en tanto que cada una de las instituciones financieras, por el hecho de asumir los riesgos crediticios, se reserva el derecho de adoptar la decisión final en cuanto a conceder o denegar préstamos. Esta iniciativa se encuentra aún en sus etapas incipientes, y los costos de transacción en que incurren los clientes parecen ser demasiado elevados, lo que obedece especialmente a los procedimientos complicados y burocráticos que supone la recopilación de información sobre microempresarios y pequeños empresarios. Hasta la fecha, este programa ha centrado sus actividades exclusivamente en los pequeños empresarios formales y a la mayoría de ellos les resulta difícil cumplir con los requisitos que les permitan obtener financiamiento.

- 1.21 Los gobiernos estatales y municipales también han percibido la posibilidad de asumir el papel de promotores principales del desarrollo en sus regiones respaldando y financiando iniciativas privadas, como la creación de nuevas ONG. La experiencia más exitosa hasta la fecha ha sido la formación de la *Instituição Comunitaria de Crédito-Portosol*, en Porto Alegre, Rio Grande do Sul, que se estableció en noviembre de 1995 con fondos proporcionados por la Municipalidad de Porto Alegre (US\$700.000), por el Estado de Rio Grande do Sul (US\$350.000), y por otras entidades, y comenzó sus operaciones crediticias en enero de 1996. Llegado enero de 1997, esta ONG ya había canalizado US\$2,5 millones al sector de las microempresas. Hay otros estados, como Ceará (*Fundação Caixa do Povo*), Pernambuco y Paraíba, que están implantando iniciativas similares.

#### C. Estrategia del Banco para el sector microempresarial

##### 1. Evolución y lecciones adquiridas

- 1.22 El Banco procura promover las actividades de microempresas a fin de fomentar el crecimiento económico de los países prestatarios y lograr una distribución más equitativa de los frutos de ese crecimiento.
- 1.23 El Banco puso en marcha sus actividades en respaldo al sector microempresarial en 1978, con la creación del Programa de pequeños proyectos (PPP), y desde entonces ha desplazado su enfoque hacia el desarrollo de las microempresas, dejando de lado su énfasis principal, que consistía en transferir recursos financieros y técnicos a los beneficiarios, y optando por reforzar instituciones intermedias que podrían prestar esos servicios al grupo objetivo en forma sostenible. Análogamente, se ha pasado de un enfoque basado casi enteramente en el problema de la falta de acceso del sector al crédito, al reconocimiento de que se requiere una estrategia amplia

e integrada para hacer frente a la amplia gama de dificultades con las que se ven confrontadas las microempresas, incluidos los aspectos no financieros del entorno en el que se desarrollan las microempresas y sus organizaciones de apoyo.

- 1.24 La amplia experiencia del Banco en relación con las ONG financieras permite advertir la necesidad de hacerlas más sostenibles y viables para que puedan suscitar repercusiones importantes sobre la población beneficiaria. Las lecciones adquiridas tras más de 15 años de experiencia en este campo consisten en que esas ONG han sido muy eficaces en cuanto al acceso a la población beneficiaria, aunque sus resultados con respecto a la viabilidad financiera a largo plazo no han sido parejos. La estructura de administración, los sistemas de incentivos y otros aspectos de esas entidades deben sufrir cambios importantes. Si el Banco desea realizar un aporte a la consolidación de instituciones financieras sostenibles, debe proporcionar asistencia técnica adecuada para que esas instituciones se hagan más eficientes. También debe controlar estrechamente esa evolución.

## 2. Estrategia del Banco y su experiencia en Brasil

- 1.25 La estrategia del Banco para el Brasil se centra la cooperación con los objetivos de eliminar sistemáticamente las causas de la inflación crónica, aliviar algunas de sus consecuencias sociales, hacer inversiones en recursos humanos y promover la modernización económica. Por otra parte, se prevé que el Banco respalde en mayor medida el desarrollo de las microempresas en el país, a través de los diversos instrumentos de que dispone, como los programas para pequeños proyectos, las operaciones de cooperación técnica y los préstamos de crédito global.
- 1.26 El programa que se propone es compatible con la estrategia antes mencionada, en la medida en que respalda el desarrollo del sector microempresarial y refuerza la participación del sector privado en la prestación de servicios financieros a ese sector, así como el fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil, que tradicionalmente han cumplido un papel decisivo en cuanto al respaldo del desarrollo microempresarial.
- 1.27 El apoyo del Banco al desarrollo de las microempresas en Brasil, desde 1981 a esta parte, se ha canalizado principalmente a través de su Programa de Pequeños Proyectos. Hasta la fecha se han aprobado, en total, 19 pequeños proyectos y 13 operaciones paralelas de cooperación técnica, por un total de US\$11,3 millones.
- 1.28 En general, estos proyectos han alcanzado los objetivos previstos, de llegar a los segmentos sociales de ingresos más bajos para suministrarles una mejor infraestructura productiva y recursos para el otorgamiento de préstamos. No obstante, en cuanto a la viabilidad sostenida de esos programas, los resultados de la experiencia del Banco en Brasil han sido muy heterogéneos. Diez de

los pequeños proyectos aprobados se orientaron hacia programas de crédito urbano y fueron manejados por ciertas ONG con objetivos de viabilidad financiera sostenida más claros. Sin embargo, solo contados proyectos, de ese total de diez, siguen ampliando sus programas y se han consolidado desde el punto de vista institucional.

- 1.29 Este desempeño generalmente insatisfactorio puede atribuirse a varios factores: (i) un largo período de estancamiento y altas tasas de inflación en Brasil, que redujeron la demanda de crédito, (ii) la prevalencia de tasas de interés subvencionadas en varios programas, (iii) las graves fallas institucionales existentes, por una parte y, por otra, un inadecuado diseño de los componentes de cooperación técnica paralelos a los componentes de crédito e inversiones, (iv) las dificultades con que tropezó el Banco para controlar estrechamente esos programas, (v) un marco jurídico y reglamentario restrictivo, y (vi) la falta de instituciones especializadas firmemente dedicadas a elaborar programas sostenibles.

D. Restricciones predominantes

- 1.30 Sobre la base del análisis anterior, es posible identificar los principales obstáculos que impiden la consolidación y el crecimiento del sector microempresarial y su integración en la economía brasileña, y que obstaculizan la ejecución exitosa de programas concebidos para promover la concesión de préstamos a este sector.

1. Marco jurídico y regulativo

- 1.31 Como se expuso en detalle en el párrafo de 1.7, la falta de regularización es una grave barrera para el desarrollo microempresarial y constituye un obstáculo extremadamente grave para el acceso de las microempresas al crédito en el sistema financiero formal.
- 1.32 El actual régimen regulativo contiene exigencias que desincentivan drásticamente los préstamos bancarios a negocios no estructurados. En efecto, los requisitos que impone el Banco Central como autoridad supervisora (los clientes comerciales deben presentar sus documentos de inscripción empresarial -CGC-, presentar el estado de pérdidas y ganancias, tener cuenta corriente, demostrar prueba de ingresos y presentar activos reales como garantía) privan a los microempresarios, la mayoría de los cuales trabaja en el sector informal, de la posibilidad de obtener acceso a crédito en el mercado formal. Además, la opción de destinar grandes reservas para cubrir las posibles pérdidas que generen estos préstamos también crea desincentivos para los bancos privados, ya que esto representa un costo elevado frente a la cuantía de los préstamos que piden los microempresarios.

- 1.33 Habida cuenta de que la banca comercial es incapaz o no desea otorgar préstamos a negocios microempresariales, las ONG podrían, teóricamente, representar una fuente alternativa de financiamiento. Sin embargo, también hay obstáculos jurídicos y reglamentarios para que estas entidades concedan micropréstamos. Las ONG no son instituciones financieras formales, razón por la cual no están sujetas a las directrices específicas de la ley de bancos del Brasil, sino a leyes y reglamentos generales. El principal obstáculo que enfrentan las ONG es el Decreto No. 22.626 del 7 de abril de 1993, denominado "Ley de usura", el cual, si bien autoriza a las ONG a otorgar préstamos directos, les prohíbe cobrar más del 1% mensual (en comparación con los costos crediticios de entre 5% y 10% mensual que cobra la banca). Considerando el elevado nivel de los gastos administrativos y el costo de los fondos en Brasil, esto privaría a las ONG de la oportunidad de cubrir sus costos a largo plazo y terminaría por socavar su objetivo de autofinanciación.
- 1.34 Una posible manera de obviar este problema sería adoptar un plan según el cual una ONG especializada actúa como "proveedor externo de servicios" y el servicio sería administrar préstamos a microempresas. Sin embargo, de acuerdo con la ley vigente, estos proveedores de servicios no están autorizados para asumir ninguno de los riesgos involucrados. Esto es un grave impedimento, ya que las ONG carecen así de incentivo económico para actuar como instituciones financieras.
- 1.35 En resumen, no existe ningún marco normativo en el que encuadren las entidades que se interesan por atender al sector microempresarial y de pequeñas empresas, ya sea que se trate de entidades no gubernamentales privadas o semipúblicas o bancos comerciales privados. Esta circunstancia hace imposible crear un entorno de sana competencia.

## 2. Insuficiencias de las iniciativas públicas

- 1.36 Las iniciativas relativamente recientes que se han tomado en el sector público para promover el financiamiento microempresarial van avanzando lentamente, y hasta el momento no han logrado llegar a la vasta mayoría de los microempresarios.
- 1.37 Hasta hace poco, la mayor parte de los proyectos de financiamiento para el desarrollo realizados en el Brasil han consistido en préstamos directos (principalmente subvencionados) por intermedio de bancos estatales, y por lo general han fracasado en términos de alcance de beneficios y sustentabilidad. Teniendo esta tradición, el BNDES se ha concentrado casi exclusivamente en inversiones a largo plazo. Por el contrario, los programas que actualmente están formulando y ejecutando diversos ministerios del gobierno brasileño pueden describirse colectivamente como de "intervención indirecta", según la cual el sector público pone recursos a disposición de intermediarios privados, los cuales a su vez los canalizan hacia los grupos destinatarios a su propio riesgo. En este nuevo

contexto, se espera que el BNDES actúe como institución de segundo piso para otorgar préstamos indirectamente a un grupo destinatario que desconoce, por intermedio de instituciones especializadas de primer piso.

- 1.38 El problema radica en que el BNDES carece de experiencia precisamente en los ámbitos de los cuales depende el éxito de la estrategia: en la selección de instituciones de primer piso, en el diseño de productos crediticios adecuados y en el seguimiento de la ejecución de los programas. Lo ideal sería, en una estrategia de este tipo, que el traspaso de recursos estuviera acompañado de una transferencia de conocimientos que permitiera reducir los riesgos y los costos que el desarrollo de productos representa para los protagonistas del sector privado. Actualmente, el BNDES es incapaz de prestar un apoyo como éste.

3. Restricciones que enfrentan las iniciativas privadas no comerciales

- 1.39 Además de la ausencia de un marco normativo propicio, hay dos impedimentos que inhiben a las ONG e instituciones financieras similares del sector privado en la tarea de otorgar préstamos:
- a. la falta de consolidación institucional, por el hecho de que estas entidades son de reciente creación; concretamente, carecen de información y sistemas de seguimiento adecuados, su personal no está bien capacitado y sus sistemas salariales no ofrecen incentivos que permitan considerar el nivel de remuneración como función del desempeño;
  - b. la falta de recursos financieros acordes con su actual etapa de desarrollo, porque carecen de fondos no sólo para otorgar préstamos subordinados, sino también para obtener asistencia técnica para capacitación de su personal y sistemas de información.

## II. OBJETIVOS Y FUNDAMENTO DEL PROGRAMA

A. Objetivos específicos

- 2.1 El objetivo de esta operación consiste en aumentar al máximo posible los efectos del plan que está ejecutando el gobierno brasileño para reforzar la institucionalidad de la actividad de microcrédito en el país.
- 2.2 Específicamente, la operación permitirá reforzar la capacidad de un grupo de instituciones que tienen posibilidades de convertirse en proveedores de crédito para este sector en forma sostenida. De este modo se complementarán los recursos con que se cuenta



actualmente en Brasil para el otorgamiento de préstamos al sector microempresarial a través del programa BNDES-PCPP.

- 2.3 El efecto catalizador combinado de estas medidas consistirá en fomentar y maximizar los efectos de una colaboración eficaz entre instituciones de primer y segundo pisos en beneficio del sector microempresarial.

B. Fundamento del programa

- 2.4 La operación aquí propuesta procura dar solución a las principales limitantes atacándolas por tres frentes: i) superando los puntos débiles de las ONG en su carácter de proveedores permanentes y sostenibles de préstamos para microempresas; ii) colaborando con BNDES-PCPP en la selección de instituciones de primer piso y en el diseño de productos financieros adecuados para ellas, y iii) reformulando el marco normativo con el fin de eliminar las actuales restricciones que éste contiene y los desincentivos que crea.
- 2.5 El enfoque de esta operación surgió de un análisis de proyectos tradicionales de financiamiento para el desarrollo ejecutados en Brasil, la mayoría de los cuales se basaron en el otorgamiento de préstamos directos (en su mayoría subvencionados) a través de bancos de propiedad estatal, y que a menudo fracasaron en cuanto a alcance y viabilidad sostenida. El singular aporte de la operación que se propone no consiste tanto en su enfoque en el desarrollo institucional, sino en que hace hincapié en una orientación de mercado y en una perspectiva de sistemas financieros como clave del desarrollo de un sector financiero que es capaz de servir a las microempresas y, en general, a los sectores sociales de bajos ingresos.
- 2.6 Además, el momento actual es especialmente oportuno para un proyecto de este género en Brasil, dado que la mayor parte de esas iniciativas son todavía relativamente nuevas, y que el BID ha adquirido un amplio conocimiento basado en la experiencia acumulada en ese terreno. Para lograr que esta operación surta la mayor medida posible de efectos catalizadores, es importante lograr que la intervención tenga lugar en forma puntual y bien diseñada, de modo que sirva para complementar y reforzar las iniciativas del sector público y del sector privado.
- 2.7 La operación que se propone se encamina a producir beneficios tangibles para las microempresas, y les ayude a realizar y mejorar su potencial de crecimiento mediante un acceso más expedito a servicios financieros prestados en forma sostenible. La meta consiste en crear instituciones financieras viables que sean capaces de atender eficientemente al sector microempresarial. Se hace especial hincapié en las instituciones e instrumentos del sector privado que concentran su acción en el "extremo inferior" del mercado financiero.

- 2.8 La iniciativa de contribuir a la creación de incentivos comerciales que promuevan la participación del sector privado en las instituciones de microcrédito, permitirá generar competencia frente a los proveedores de préstamos informales, y las microempresas no dependerán tanto de ellos. De ese modo se reducirán los costos financieros de las microempresas y, por lo tanto, esos ingresos de los proveedores de préstamos informales pasarán a las empresas. La meta a largo plazo consiste en promover una mayor actividad financiera, es decir, en poner al sector bancario formal en condiciones de ofrecer servicios de microcrédito eficientes en condiciones comerciales, garantizándose así la viabilidad sostenida de esos servicios.
- 2.9 Las estructuras directivas y administrativas de las instituciones financieras revisten importancia primordial, dado que se trata de elementos vitales para la determinación del alcance y la viabilidad sostenida de esas instituciones. Debe darse más importancia que la habitual a la asistencia técnica encaminada a lograr un gobierno eficaz y bien centrado de las instituciones, y en especial al diseño de estructuras de participación en la propiedad, estilo y estructura gerencial, sistemas de información gerencial, determinación de precios y manejo de riesgos. Además, las instituciones necesitarán asistencia para la introducción de una tecnología financiera apropiada, que es el requisito previo de la rentabilidad en este segmento del mercado. Por otra parte, para fomentar la prestación sostenible de servicios financieros por parte del sector privado al grupo beneficiario, será necesario diseñar un marco normativo compatible con los incentivos.
- 2.10 Además, el programa debe servir para promover la competencia entre diferentes metodologías de otorgamiento de préstamos al sector microempresarial (por ejemplo, préstamos individuales o colectivos). Por lo tanto, las instituciones y los proveedores de asistencia técnica seleccionados deberán ser heterogéneos, en cuanto a su enfoque del microfinanciamiento. El programa comprenderá análisis comparativos de los resultados. El objeto de esos análisis consistirá en identificar factores que promuevan la eficiencia en los programas de microcrédito, con lo cual se lograrán procesos de aprendizaje óptimos en las instituciones de que se trate.
- 2.11 También deberá procurarse no dispersar las actividades de asistencia técnica entre un número excesivo de instituciones. La experiencia indica que las medidas de desarrollo institucional de este tipo, especialmente en las etapas iniciales, entraña una "ingeniería institucional" integral, que requiere un alto nivel de asesoramiento intenso, lo que expone a una fuerte demanda de recursos de tiempo y financieros. La experiencia demuestra también que el suministro de asesoramiento intenso a un número reducido de participantes del mercado constituye el medio más eficiente para crear un grado óptimo de presión competitiva. La clave es la calidad, más bien que la cantidad.

### III. DESCRIPCIÓN

#### A. El programa

- 3.1 Los objetivos que se proponen para el programa se alcanzarían a través de la prestación de servicios de consultoría sumamente especializados para la realización de los siguientes componentes:
- a. **Respaldo institucional a instituciones de primer piso, como ONG y otras instituciones financieras intermedias que suministran crédito a este sector.**
  - b. **Cooperación con el programa BNDES-PCPP para contratar un coordinador del programa, definir criterios para la selección de las instituciones participantes, diseñar productos financieros adecuados para las ONG y las IFI, establecer sistemas de seguimiento del programa y de desembolsos; y para la extensión financiera y diseminación de prácticas óptimas y enseñanzas adquiridas en el desarrollo y la consolidación de instituciones de otorgamiento de crédito en Brasil.**
  - c. **Marco normativo: análisis y plan de acción para resolver las trabas que existen en el marco normativo y que obstaculizan el crecimiento y la formalización de microempresas, así como el desarrollo eficiente de programas de crédito para microempresas.**
1. Fortalecimiento institucional de entidades de primer piso (ONG e IFI) (US\$5.800.000)
- 3.2 Dada la falta de sólidas instituciones crediticias de primer piso, este componente se centrará en la creación de la capacidad institucional necesaria para asegurar la consolidación de un mecanismo crediticio eficiente y sostenible que llegue al sector empresarial. Dado el hecho de que los costos de aprendizaje y las barreras de entrada a este segmento del mercado son altas, el costo inicial de la inversión en instituciones de microcrédito también será elevado. En consecuencia, el programa subvencionará temporal y parcialmente los costos iniciales de esas instituciones, lo que les facilitará la penetración en el sector de que se trata. Esas medidas de intervención también serán coordinadas con el órgano de supervisión del Banco Central, a fin de familiarizarlo en la mayor medida posible con las necesidades y dificultades que experimentan esas instituciones (y los microempresarios) en materia de regulación.
- 3.3 A través de este componente se suministrarán recursos a unas pocas instituciones crediticias seleccionadas, con un límite máximo de US\$500.000 por entidad, a fin de que contraten firmas consultoras

altamente especializadas que les proporcionen una tecnología financiera idónea para atender eficazmente a este sector.

- 3.4 La transferencia de una tecnología financiera apropiada para el establecimiento de una operación de microcrédito eficiente y eficaz comprende los siguientes elementos básicos: capacitación de oficiales de préstamos, un sistema informatizado y software que permita un eficiente control de los préstamos y la fiscalización de las obligaciones respectivas, respaldo técnico en ámbitos de organización y asistencia técnica a la administración media y superior de las instituciones. Se diseñará un plan de tecnología financiera adecuado a cada institución participante según su grado de consolidación y su potencial de ampliación.
- 3.5 Para garantizar la competencia y hacer posibles efectos demostrativos que beneficien a otros programas que operan en Brasil, el Banco dará respaldo a instituciones que tengan la posibilidad de convertirse en canales de crédito sostenible para el sector de que se trata y que utilicen una variedad representativa de las diferentes metodologías de microfinanciamiento.

## 2. Actividades de respaldo al programa (US\$1.520.000)

- 3.6 Este componente del programa permitirá cooperar con el programa BNDES-PCPP a fin de aplicar su programa para microempresas en forma más eficaz. Específicamente, se contratará una firma consultora de alto nivel para realizar las siguientes tareas generales:

### a. Coordinación del programa

- 3.7 Asignar un coordinador general del programa, que se ocupe de la puesta en marcha y el seguimiento cuidadoso de todos los componentes del programa propuesto, que incluirán los siguientes:
  - (i) Asegurar la aplicación de los criterios de selección para las entidades que participen en el componente de fortalecimiento institucional. Por ejemplo, en el caso de las ONG existentes: aplicación de parámetros incluidos en la Guía Técnica del BID, número de años en funcionamiento, estructura de la participación propietaria, tasa de atrasos, resultados financieros, etc. En el caso de las instituciones recientemente creadas: estructura de la participación propietaria, política empresarial, estructura de financiamiento propuesta, metodología de microfinanciamiento propuesta, etc. Los criterios de selección comprenderán también una representación regional equilibrada dentro de Brasil (los criterios de selección específicos aparecen en el Anexo II).

- (ii) Analizar organizaciones seleccionadas y colaborar con ellas en el diseño de solicitudes de asistencia técnica para fortalecimiento institucional, preparar los términos de referencia para las empresas de consultoría que serán contratadas a esos efectos por las instituciones beneficiarias.
- (iii) Organizar seminarios de divulgación para analizar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en el desarrollo y consolidación de instituciones prestamistas en el Brasil.
- (iv) Llevar a cabo el análisis comparativo de los resultados de diversos programas y de las metodologías aplicadas, al final de la ejecución del proyecto.

b. Apoyo técnico para el diseño de productos y sistemas de seguimiento

- 3.8 La firma propondrá mecanismos flexibles y ágiles de realización de desembolsos y diseñará planes apropiados de asistencia financiera y técnica (en especial relacionados con condiciones de préstamos, periodos de gracia, programas de reembolso, etc.) teniendo debidamente en cuenta el nivel de madurez de las instituciones de que se trate, sus necesidades y sus características específicas.
- 3.9 También dotará al BNDES de un sistema de control que haga posible una supervisión minuciosa de la evolución de esos programas.

c. Actividades de extensión y divulgación

- 3.10 Para que el programa suscite un importante efecto demostrativo y para que los fondos se utilicen en la mayor medida posible con fines de fortalecimiento institucional, en el marco del programa se aplicarán recursos a la organización de seminarios para realizar el intercambio de las enseñanzas acumuladas, comparar metodologías de otorgamiento de préstamos, analizar las repercusiones locales de los programas individuales y analizar futuros cursos de acción con el programa BNDES-PCPP. Se invitará a prominentes expertos internacionales en actividades realizadas sobre el terreno para dar a conocer la evolución de esta experiencia innovadora en Brasil.
- 3.11 Esta operación también incluirá recursos para el financiamiento de gastos de viajes, destinados a varios casos de proyectos exitosos de microempresas en la región (por ejemplo en Bolivia, Paraguay, El Salvador y Perú). Se invitará a agentes del sector público y del sector privado para que los resultados puedan ser emulados y divulgados.

3. Marco normativo (US\$180.000)

- 3.12 Como sucede en la mayor parte de los países de la región, el entorno normativo y las estructuras económicas, jurídicas y políticas de Brasil no siempre han conducido al desarrollo del sector microempresarial. Desde los elevados costos de los trámites de registro obligatorios hasta la falta de acceso adecuado a los servicios públicos, pasando por una excesiva reglamentación financiera, todo ello hace que el marco institucional y la política pública presentan más bien obstáculos a las microempresas, en lugar de brindarles oportunidades.
- 3.13 En este contexto, se contratará una firma consultora para analizar los programas y estudios existentes y proponer modificaciones esenciales a ciertos componentes de la legislación bancaria existente, que actualmente actúan como desincentivos a un microcrédito basado en criterios comerciales.
- 3.14 También se propondrán mejoras en el marco normativo que, por una parte, facilitarían la regularización de microempresas del sector informal y, por otra parte, permitirían que las ONG otorguen préstamos a microempresas en forma directa, para convertirse en intermediarios financieros formales una vez que se hayan fortalecido institucionalmente.
- 3.15 Los consultores especializados contratados a estos efectos trabajarán en estrecha coordinación con el Banco Central de Brasil y con el equipo de Comunidade Solidária que está atendiendo estos problemas.

4. Aspectos ambientales y sociales

- 3.16 El perfil de esta operación de cooperación técnica fue considerado por el Comité del Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), a través del Grupo de Revisión Técnica (GRT) el 13 de junio de 1997. Las recomendaciones emanadas de esa reunión se reflejarán cabalmente en los componentes de esta operación, a lo largo de la ejecución de la misma, a través de:
- a. La inclusión, en la capacitación de los agentes de crédito, de aspectos de mitigación de los efectos ambientales desfavorables (componente de fortalecimiento institucional de ONG e IFI).
  - b. La diseminación de información sobre cursos disponibles en Brasil para microempresarios que puedan tomar parte en actividades que sean perjudiciales para el medio ambiente (componente de fortalecimiento institucional de ONG e IFI).
  - c. El suministro de información periódica de ONG e IFI sobre los tipos de actividades financiadas a través de sus programas de crédito (requisitos de suministro de información coordinados por el Coordinador del Programa).

- d. La coordinación con la división de asuntos ambientales del BNDES con respecto a la aplicación, por parte de este último, del "Protocolo Verde", que promueve el otorgamiento de crédito, por parte de las IFI, a programas beneficiosos para el medio ambiente (en la medida en que se aplique a microempresas).
  - e. Todas estas actividades, y otras que aún puedan ser identificadas, figurarán en los términos de referencia de las empresas de consultoría que se contratarán durante la presente operación.
- 3.17 En cuanto a las repercusiones sociales de esta operación, se prevé que a través de la prestación de mejores servicios financieros al sector de las microempresas, este programa beneficiará principalmente a sectores sociales de bajos ingresos (principalmente en el sector informal) y especialmente a mujeres, que son mayoría en este sector. La tecnología financiera apropiada que se transferirá a las instituciones beneficiarias, supone el otorgamiento eficiente de muy pequeños préstamos, la aplicación de requisitos flexibles en cuanto a garantías, el otorgamiento de crédito para actividades en la esfera del comercio y los servicios, todo lo cual beneficia especialmente a las empresarias. Además, se incluirán disposiciones especiales en los sistemas de control del crédito que permitan al Banco realizar un atento seguimiento de su participación en el programa. Por otra parte, a través de los cursos de capacitación para agentes de crédito, el programa incluirá elementos específicos de género, que deberán tenerse en cuenta para lograr que un gran porcentaje de prestatarios sean del sexo femenino.

B. Ejecución del programa

1. Mecanismo de ejecución

- 3.18 En vista de la escasez que hay en Brasil de instituciones especializadas que respalden el desarrollo del sector microempresarial, tanto a nivel de segundo piso como de primero, la mayor parte de los recursos del programa se destinarán a fortalecer las ONG dedicadas a otorgar créditos que tienen potencial para llegar a ser conductos sostenibles de crédito para este sector. El programa prevé, asimismo, prestar apoyo al programa BNDES-PCPP para que éste gane en eficiencia como institución de segundo piso, para beneficio de este sector. El BNDES fue seleccionado como organismo ejecutor de este programa por el interés que ha demostrado en apoyar a este sector mediante el otorgamiento de crédito, pero se espera que, mediante su participación con ONG locales como entidad coejecutora del componente de fortalecimiento institucional, el BNDES se beneficiará de un conocimiento más amplio de las instituciones y del sector que estará respaldado, lo que redundará en la provisión de mejores productos financieros a dichas instituciones.

- 3.19 Habida cuenta de la considerable experiencia del Banco en la elaboración y ejecución de programas para microempresas en la mayor parte de sus países miembros prestatarios, experiencia que abarca la labor realizada con programas del sector público y del sector privado y, dentro de este último, con una amplia gama de instituciones formales y semiformales (bancos privados, financieras, ONG, cooperativas en general, cooperativas de crédito), el BNDES ha solicitado que el Banco participe en la selección de la firma consultora que se ocupará de coordinar el proyecto. La contratación de consultores se efectuará según los procedimientos del Banco. La selección y contratación de la referida firma de consultores por el BNDES constituirá una condición previa al primer desembolso según los términos de referencia convenidos previamente con el Banco.
- 3.20 Para la participación de las instituciones prestamistas en el componente de fortalecimiento institucional, el BNDES redactará criterios de selección concretos sobre la base de los contenidos en el Anexo II de este documento. Estos criterios se presentarán al Banco para su aprobación. Como condición previa al desembolso de los recursos correspondientes a este componente, las instituciones beneficiarias deberán cumplir los criterios de selección convenidos entre el BNDES y el Banco.
- 3.21 Una vez seleccionada, cada institución beneficiaria suscribirá un convenio con el BNDES, que será aprobado por el Banco como condición previa al desembolso de fondos correspondiente a este componente, en el que se estipularán los componentes y costos que tendrá cada plan de asistencia técnica, así como los términos de referencia para dicha firma. Las instituciones beneficiarias procederán luego a contratar la firma consultora que les ofrezca el plan de asistencia técnica más idóneo. El coordinador del programa asistirá a las instituciones beneficiarias en la elaboración de los términos de referencia para cada firma consultora.
- 3.22 El BNDES contratará igualmente a empresas sumamente especializadas que realizarán los componentes relacionados con el marco normativo, según lo descrito anteriormente. Los términos de referencia del contrato que suscribirán el BNDES y la mencionada firma consultora tendrán que ser aprobados por el Banco como condición previa al desembolso de fondos correspondientes a este componente.
- 3.23 Por otra parte, y conforme a lo ya expresado, como en Brasil no abundan las instituciones poseedoras de experiencia dilatada y altamente especializada en el diseño y ejecución de programas en este sector, podrán usarse recursos del programa para contratar los servicios de empresas internacionales de consultoría, siguiéndose para ello los procedimientos normalizados de licitación del Banco. En todos los casos, se aplicarán en forma estricta los procedimientos del Banco para la contratación de consultores.



- 3.24 Este procedimiento garantizará la transparencia en la contratación de empresas especializadas y hará posible la consolidación institucional necesaria para satisfacer las necesidades de crédito del sector microempresarial. Además, este mecanismo de ejecución creará una saludable competencia entre diferentes metodologías de crédito, lo que a su vez permitirá lograr la máxima calidad y viabilidad sostenida en estos programas.

2. Plazo de ejecución

- 3.25 El programa se ejecutará dentro de un plazo de 36 meses, y el financiamiento se desembolsará a lo largo de un periodo de 42 meses.

3. Adquisición de bienes y servicios

- 3.26 La adquisición de servicios se realizará conforme a las políticas, normas y procedimientos del Banco.

C. Seguimiento y presentación de informes

- 3.27 La Representación en el Brasil se encargará de efectuar el seguimiento de la operación en general. Para ello contará con la asistencia de un equipo especial de seguimiento del programa, formado por los integrantes del equipo del proyecto, que dependerán del Representante.
- 3.28 El BNDES presentará los siguientes informes trimestrales al Banco: (i) informes individuales para cada institución financiera beneficiaria, en que se precisarán puntos de referencia en cuanto a su grado de consolidación y a los resultados de sus programas de crédito, (ii) las repercusiones de la cooperación del Banco con el Programa BNDES-PCPP y los resultados de los seminarios de divulgación, y (iii) un informe consolidado en que se determine el avance de las propuestas referentes al marco normativo. Algunos de los indicadores específicos destinados al control del programa figuran en el Anexo I, "Marco lógico e indicadores de seguimiento".
- 3.29 Además, dentro de tres meses de terminada la operación, el BNDES presentará al Banco, un informe final sobre la operación, en el que figurará una evaluación de los resultados y logros del programa en comparación con sus objetivos.
- 3.30 Durante la ejecución del programa, y dentro de los tres primeros meses de cada año civil, el BNDES presentará al Banco un informe financiero anual sobre el programa, elaborado por un auditor externo independiente, en el que se indicará el uso dado a los recursos aportados por el Banco y a las contribuciones locales de contrapartida.
- 3.31 Un año después de completadas estas acciones del programa (42 meses después de la entrada en vigencia del contrato de cooperación

técnica), el BNDES contratará consultores externos para llevar a cabo una evaluación ex post del programa, de acuerdo con los términos de referencia previamente convenidos con el Banco. Los datos que se usarán para esta evaluación serán recopilados por el BNDES durante la ejecución del programa y se presentarán en los informes trimestrales al Banco (párrafo 3.28) a fin de asegurar la uniformidad y la comparabilidad. En la evaluación también se incluirá una comparación de las distintas metodologías y tecnologías financieras usadas por las instituciones de primer piso y los resultados concretos atribuibles a ellas en términos de la eficacia que haya logrado el programa en cuanto a otorgar crédito a microempresarios en forma sostenible.

D. Costo y financiamiento

- 3.32 Se estima que el costo total del programa ascenderá a US\$7,5 millones. El Banco financiará hasta una cuantía de US\$5 millones en moneda local, procedente de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), con carácter no reembolsable. La contrapartida local será aportada en especie a través del Programa BNDES-PCPP, que prestará apoyo logístico, y de las ONG beneficiarias. Se estima que el BNDES-PCPP asignará tres funcionarios de tiempo completo a la ejecución de este programa durante tres años, lo que representa un costo de US\$500.000. Por su parte, cada una de las ONG e IFI locales también asignará dos funcionarios de tiempo completo a la ejecución del programa, con un costo total de US\$2 millones (aproximadamente para ocho instituciones participantes).
- 3.33 Además, el BNDES se ha comprometido a aportar US\$60 millones, de sus propios recursos, como financiamiento crediticio paralelo, para ser canalizado a través de las ONG locales en forma de préstamos subordinados al sector microempresarial. Estas actividades se complementan mutuamente, ya que los fondos del Banco se destinarán a financiar el fortalecimiento institucional, en tanto que el BNDES suministrará fondos para el otorgamiento de préstamos.

**Costo por componente  
(Miles de US\$)**

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>BID/FOE</b>	<b>Local</b>	<b>Total</b>
A. Fortalecimiento institucional de ONG: 1. Empresa de consultoría por 30 meses (hasta US\$500.000 por ONG) 2. Viajes, para visitas al proyecto (internacional) 3. Apoyo logístico	US\$3.650 US\$ 150	2.000	3.650 150 2.000
B. Actividades de asistencia al programa: 1. Firma consultora por 42 meses a. Coordinador del programa (empresa, durante 36 meses) b. Sistemas de desembolso y seguimiento (6 meses) 2. Seminarios, extensión 3. Publicaciones 4. Viajes y viáticos para visitas al proyecto 5. Apoyo logístico	US\$ 612 US\$ 102 US\$ 100 US\$ 16 US\$ 190	500	612 102 100 16 190 500
C. Marco normativo: Empresa de consultoría por 10 meses (no consecutivos)	US\$ 180		180
<b>TOTAL</b>	<b>US\$5.000</b>	<b>2.500</b>	<b>7.500</b>

**IV. BENEFICIOS Y RIESGOS**

A. Beneficios

- 4.1 Como resultado de la operación que se propone, las microempresas, en Brasil, podrán contar con una fuente permanente de crédito para el desarrollo de sus operaciones, lo que a su vez contribuirá a reducir el desempleo y el subempleo en las zonas de influencia del programa. Éste suscitará repercusiones positivas sobre los sectores sociales de bajos ingresos, especialmente las mujeres, que son mayoría en el sector informal.
- 4.2 Además, el programa brinda una oportunidad singular para que el Banco realice un aporte a la transferencia de los conocimientos y las enseñanzas adquiridos en el curso de la elaboración y ejecución de programas para microempresas a lo largo de más de 15 años de trabajo en este campo, y suscite un efecto catalizador sobre una importante iniciativa conjunta del sector público y del sector privado de Brasil, que comprende considerables recursos adicionales.
- 4.3 El programa generará competencia entre diferentes metodologías de crédito destinadas a servir al sector microempresarial, y ayudará a sentar las bases de instituciones que en el futuro pueden insertarse en el sistema financiero formal. Previsiblemente, la intensificación de la competencia en materia de prestación de servicios financieros a ese segmento del mercado dará lugar, asimismo, a la disminución de las tasas de interés y mejorará las condiciones financieras globales a las que están expuestos los microempresarios.

B. Riesgos

- 4.4 Los principales riesgos vinculados con esta operación guardan relación con el hecho de que, por una parte, la consolidación de sólidas instituciones crediticias constituye un proceso que requiere mucho tiempo y esfuerzo y, por otra parte, en que las presiones políticas para obtener resultados específicos y canalizar fondos sustanciales en forma de crédito para este sector son intensas. El riesgo de poner grandes sumas de dinero en manos de instituciones incipientes antes de que lleguen a un nivel adecuado de consolidación podría comprometer la viabilidad sostenida de estos programas. Según se prevé, ese riesgo se mitigará mediante la contratación de empresas de consultoría sumamente especializadas, dotadas de experiencia teórica y práctica en el desarrollo y la consolidación de instituciones de microcrédito. Ello permitiría alcanzar la consolidación institucional prevista y al mismo tiempo atender eficazmente la urgente necesidad de prestación de servicios de crédito adecuados para el sector de que se trata.
- 4.5 Otro riesgo vinculado con esta operación consiste en que el Congreso u otras autoridades no aprueben enmiendas legislativas que, por una parte, simplifiquen y eliminen desincentivos para que la banca o las ONG operen en este sector y, por otra parte, para que los microempresarios formalicen sus empresas. Este riesgo será mitigado en parte a través de una estrecha coordinación de la ejecución de los componentes de regulación y de fortalecimiento institucional con el Banco Central y otras instituciones reguladoras durante la ejecución del proyecto) y, además, a través de la divulgación de enseñanzas acumuladas a partir de experiencias exitosas de otros países.

## MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. <b>FIN:</b> Contribuir a originar una oferta profesional de servicios crediticios al sector de la microempresa, bajo condiciones de mercado que garanticen la sostenibilidad de esta oferta crediticia.	Las ONGs o IFIs orientadas hacia una progresiva independencia financiera, esto es, construir una base financiera sólida y creciente con planes de negocios claros, sustentada en capacidad operacional que conduzca a la movilización de fondos comerciales del sistema financiero, y eventualmente a la independencia de apoyo de donantes y/o fuentes en términos concesionales de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informe final de la Consultoría Principal</li> <li>•Evaluación independiente del Programa</li> <li>•Encuestas por muestreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compromiso de las ONGs o IFIs a mantener sus programa de crédito grupo meta</li> <li>•Cumplimiento de las ONGs o IFIs su Plan de Desempeño</li> <li>•BNDES mantener por un período prudencial su Programa PCPP</li> </ul>
2. <b>PROPÓSITO:</b> Potenciar la participación de la iniciativa privada a nivel de instituciones oferentes de servicios crediticios creando así una competencia a la oferta informal que actualmente es la única fuente de financiamiento y bajando los costos de financiamiento a los sectores microempresariales.	Hasta 10 ONGs o IFIs (económicamente viables) con una buena estructura de administración, libertad de interferencia política, buena adaptación al contexto local, personal competente y estable, un plan de negocios para la expansión y sustentabilidad, y una misión y visión que creen un sentido de propósito, pertenencia y responsabilidad. Operando, cada una, con una línea de crédito del BNDES-PCPP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Informes de progreso y final de las firmas consultoras responsables por el fortalecimiento a las ONGs o IFIs</li> <li>•Informes de progreso de la Consultoría Principal</li> <li>•Evaluaciones intermedias</li> <li>•Encuestas por muestreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Marco regulatorio que propicie la existencia de ONGs o IFIs financieras, bajo una adecuada supervisión</li> <li>•Préstamos apropiados a los sectores microempresariales</li> <li>•Operación de sistemas que administren eficientemente las transacciones del microcrédito</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>3. COMPONENTES:</b></p> <p><b>3.1. Fortalecimiento a instituciones de primer piso:</b> Apoyar a las Intermediarias de primer piso en la creación de capacidad institucional necesaria y reducir el riesgo de la inversión; a través de subvenciones temporales y parciales en los costos de arranque de estos programas que faciliten las condiciones de su penetración en este segmento del mercado.</p> <p><b>3.2. Actividades de Apoyo al Programa:</b> Asistir técnicamente al BNDES-PCPP, en la definición, implantación y monitoreo de sus programas de crédito popular. Especialmente en la definición de paquetes de apoyo financiero adecuados (términos y condiciones) que tomen en cuenta el grado de madurez, las necesidades y las características del desarrollo de las instituciones involucradas.</p> <p><b>3.3. Marco Regulatorio:</b> Mejorar las condiciones del marco regulatorio para que se creen incentivos o por lo menos no se desincentive una oferta profesionalizada de crédito a estos sectores.</p>	<p>Hasta 10 ONGs o IFIs seleccionadas, fortalecidas y comprometidas con un plan de desempeño, para operar en el mercado de crédito a la microempresa</p> <p>Hasta 10 Líneas de crédito otorgadas por el BNDES-PCPP a las ONGs o IFIs fortalecidas por el programa</p> <p>Marco regulatorio revisado y ajustado para permitir una oferta de crédito a la microempresa en forma efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de progreso y final de las firmas consultoras responsables por el fortalecimiento a las ONGs o IFIs</li> <li>• Informes de progreso de la Consultoría Principal</li> <li>• Evaluaciones intermedias</li> <li>• Encuestas por muestreo</li> </ul>	
<p><b>4. ACTIVIDADES:</b> Selección y contratación de firmas consultoras de alto nivel para el asesoramiento y apoyo de las siguientes actividades:</p>	<p><b>Presupuesto de la C.T.: US\$7.500.000</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Términos de referencia para la contratación de cada firma</li> <li>• Firmas consultoras contratadas a través de competencia internacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr interesar a firmas o entidades, de prestigio internacional para participar en el programa obtener tecnologías diferentes ser transferidas a las ONGs o IFIs</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>4.1. Fortalecimiento a instituciones de primer piso:</b> (a) <b>Fortalecimiento institucional</b> (mejoras en la organización y sistemas operativos, sistema de información gerencial, estructura de costos); (b) <b>Calidad y alcance de los servicios</b> (criterios y mecanismos para la selección de los clientes, sistema de préstamos, monitoreo de los préstamos, servicios de ahorros, crecimiento de la cobertura); y (c) <b>Desempeño financiero</b> (términos y condiciones de los créditos, calidad de la cartera, autosuficiencia y sustentabilidad de los programas, independencia financiera)</p>	<p>Presupuesto del componente: US\$5.800.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de progreso de las consultorías</li> <li>• Solicitudes de desembolso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés de ONGs o IFIs de participar en el Programa y someterse a términos y condiciones</li> <li>• Disposición de las ONGs o IFIs para implantar las recomendaciones de fortalecimiento institucional</li> </ul>
<p><b>4.2. Actividades de Apoyo al Programa:</b> Colaboración con el programa BNDES-PCPP a través de: (a) contratación del coordinador del programa; (b) definición de criterios para la selección de intermediarias; (c) diseño de productos financieros apropiados para instituciones participantes; (d) diseño de mecanismos eficientes para el redescuento, (e) establecimiento de sistema de información y monitoreo y (f) realización de seminarios de diseminación de experiencias y resultados.</p>	<p>Presupuesto del componente: 1.520.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de progreso de las consultorías</li> <li>• Solicitudes de desembolso</li> </ul>	<p>Disposición del BNDES de aceptar los consultores internacionales para implantar las recomendaciones formuladas</p>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4.3 Marco Regulatorio: (a) Revisión de los programas y trabajos hechos sobre marco regulatorio y realización de estudios complementarios; y (b) Propuesta de cursos de acción prácticos para hacer efectivas las modificaciones al marco regulatorio, que las autoridades nacionales estimen pertinentes.	Presupuesto del componente: US\$180.000	• Informes de progreso de las consultorías • Solicitudes de desembolso	• Existencia de estudios viables propongan soluciones a obstáculos vigentes en el marco regulatorio • Disposición de las autoridades nacionales de considerar la modificación del marco regulatorio



### Criterios de elegibilidad para las ONG participantes

Los análisis que sirvieron de base para el marco de referencia demuestran que el sistema financiero brasileño constituye un caso inusual en el contexto latinoamericano, en el sentido de que dicho sistema se caracteriza por la ausencia de instituciones microfinancieras antiguas. Como resultado, es imposible condicionar la participación de estas entidades en un programa de microfinanciamiento al historial de cada una. Por consiguiente, la decisión de admitir o rechazar a las instituciones que deseen participar en un programa determinado no puede depender sólo de que cumplan o no los criterios de elegibilidad. Lo que cabe es hacer una evaluación minuciosa de las actividades de la institución y una observación continua de su desempeño, con el propósito de considerar la totalidad de la información pertinente. En tales circunstancias, se han diseñado los siguientes criterios de elegibilidad, no tanto como normas definitivas, sino más bien como puntos de referencia para orientación del programa en la cuantificación de las impresiones de los evaluadores.

#### 1. Criterios de elegibilidad para instituciones existentes (después de 1, 2 y 3 años)

##### A. Orientación sobre el grupo beneficiario

Grupo beneficiario:	- hasta 10 empleados
microempresas (rurales y urbanas)	- ventas hasta US\$100.000 anuales
	- activos totales hasta US\$20.000
Préstamos promedios	US\$2.500 (máximo US\$10.000)
Vencimiento promedio	15 meses (máximo 36 meses)
Propósito del préstamo	Capital de trabajo, inversiones, rehabilitación
Sin exigencia de garantías excesivas	V.g., garantía personal y pagaré
Acceso fácil y reiterado al crédito	Primer préstamo: hasta 10 días; posteriores: hasta 3 días

<u>Plan de extensión</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>
Cartera neta de préstamos (US\$)	> 0,5 millón	> 1 millón	> 1,5 millón
Contratos de préstamo pendientes	> 500	> 800	> 1.400

B. <u>Viabilidad económica y sustentabilidad*</u>	Año 1	Año 2	Año 3
Dependencia de subsidios (subsidios/ingresos recibidos de empresas prestamistas)	150%	100%	50%
Cobertura del costo (con subsidios)		Ingreso recibido de empresas prestamistas/cartera promedio >(costo admin. + castigos de préstamos + provisiones + costos de capital efectivos)/cartera promedio	Ingreso recibido de empresas prestamistas/cartera promedio >(costo total en empresas prestamistas según PyG + costo de insumos adicionales de capital/cartera promedio
Moras >30 d/cartera promedio	< 5%	< 5%	< 5%
Total costos administrativos/cartera promedio	< 55%	< 45%	< 30%
* Cuando se requiera un cálculo más detallado y preciso de la sustentabilidad, debe consultarse la "Guía técnica para el análisis de instituciones financieras para microempresas" elaborada por el BID.			

## 2. Criterios de elegibilidad para instituciones nuevas

Debe pedirse a las instituciones nuevas que presenten los siguientes documentos y que elaboren un plan empresarial con proyecciones de sus operaciones para los tres años siguientes:

A. <u>Estructura institucional</u>	<u>Requisitos</u>
<b>Administración empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organigrama</li> <li>- Política empresarial (recuperación de costos y orientación a grupo beneficiario)</li> <li>- Estructura directiva: separación entre gerencia ejecutiva e instancias de supervisión</li> <li>- Calificaciones de personal gerencial (conocimiento específico de finanzas microempresariales y de pequeñas empresas, y formación bancaria)</li> </ul>
<b>Diseño de productos (según mención en criterios de elegibilidad para instituciones existentes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición del grupo beneficiario</li> <li>- Cuantía promedio de préstamo (crédito mínimo)</li> <li>- Costo del crédito (costo de obtención del préstamo + costos de la transacción)</li> <li>- Vencimiento promedio del préstamo</li> <li>- Propósito del préstamo</li> <li>- Plan de amortización</li> </ul>
<b>Política crediticia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de crédito (orientado al flujo de caja)</li> <li>- Seguimiento de moras</li> <li>- Garantías requeridas</li> <li>- Organización del proceso de concesión de crédito</li> <li>- Demora en tramitación del préstamo</li> </ul>

<b>Sistema de información gerencial</b>	- IT (sistema de informes, seguimiento) evaluado según los criterios de la Guía técnica del BID.
---	--

<b>Planificación del personal/Sistema de incentivos</b>	- Estructura salarial
---	-----------------------

**B. Proyecciones de los siguientes datos para 3 años (plan empresarial) para lograr sustentabilidad en este plazo**

<b>Desarrollo de la cartera de préstamos</b>	- No. de préstamos pendientes - Promedio de monto pendiente - Cartera neta de préstamos
--	---

<b>Financiamiento</b>	- Necesidad financiera - Liquidez necesaria
-----------------------	--

<b>Balance</b>	- Activo - Pasivo - Capital social
----------------	--

<b>Estado de ingresos</b>	- Ingresos por intereses - Costos de personal - Costos administrativos - Reservas para pérdidas por préstamos - Gastos por intereses - Pérdidas y ganancias
---------------------------	--

<b>Remuneración gerencial/gastos de personal</b>	- Sueldos de gerentes - Sueldos de oficiales de préstamos - Sueldos de personal administrativo
--	--

<b>Productividad de oficiales de préstamo</b>	- Promedio de préstamos pendientes por oficial de préstamo
---	--

PROYECTO DE RESOLUCION

BRASIL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL  
FORTALECIMIENTO DEL MARCO INSTITUCIONAL PARA EL  
OTORGAMIENTO DE MICRO-PRESTAMOS

El Directorio Ejecutivo

Resuelve:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a suscribir un convenio de cooperación técnica con el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) de la República Federativa de Brasil y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el Documento \_\_\_\_\_ relativo a un Programa para Fortalecer el Marco Institucional para el Otorgamiento de Micro-Préstamos en Brasil.
2. Destinar, para los fines de esta resolución, hasta la suma equivalente de US\$5.000.000, en moneda local, con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.