Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Construyendo una politica de DEL en el estado de Rio de Janeiro

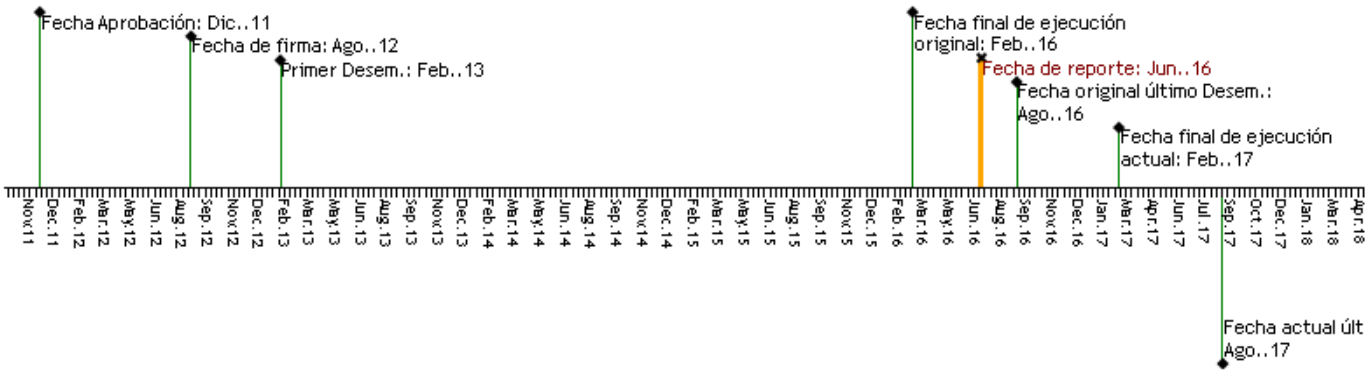
Nro. Proyecto: BR-M1108 - Proyecto No.: ATN/ME-13075-BR

Propósito: Fortalecer a capacidade técnica do Estado do Rio de Janeiro para implementar políticas de apoio a PMES baseadas nos sistemas econômicos locais através da criação de dialogo de políticas.

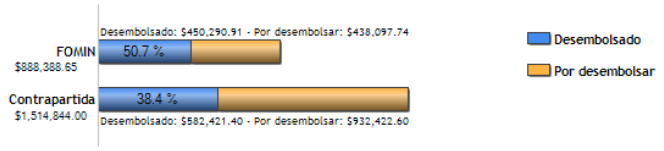
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	PLED - Competitividad local

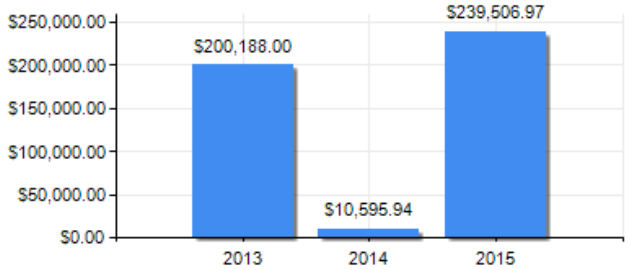
Agencia Ejecutora:	SERVICIO BRASILERO DE APOYO A LAS MICROSY PEQUENAS EMPRESAS	**Líder equipo de diseño:**	LUCIANA BRITO
		Líder equipo de supervisión:	LUCIANA BRITO

CICLO DEL PROYECTO

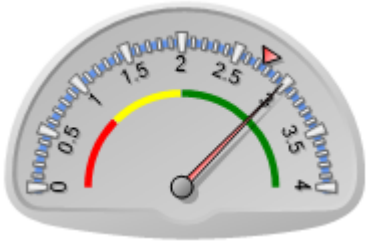


RECURSOS

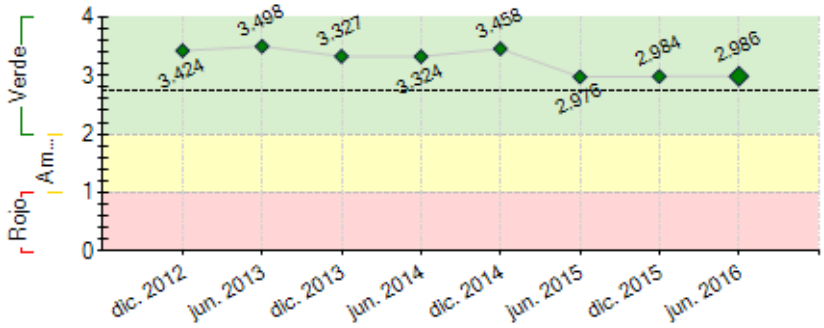




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.986
Promedio FOMIN: 2.749

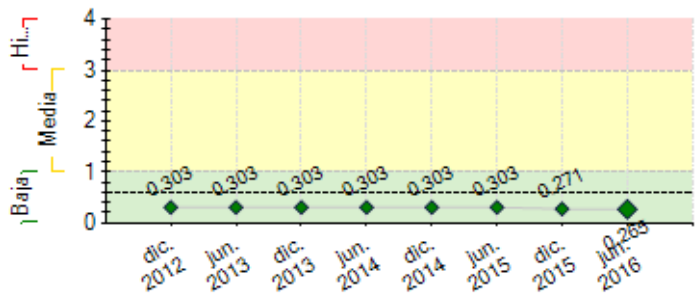


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.598

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Como informado nos PSR anteriores, nesses 4 anos criaram-se condições para que o Projeto fosse percebido pelos atores nos 2 territórios em que se iniciaram os trabalhos como uma oportunidade para criar novas ações voltadas à melhoria dos resultados para as empresas, além de consolidar as governanças dos APL. A metodologia "CANVAS", adaptada como ferramenta voltada ao desenvolvimento territorial, vem sendo implantada desde o início de 2016, inclusive no 3º território, com foco na definição de modelo de negócios empresarias. A expectativa é que esse caminho gere condições para que o indispensável associativismo empresarial esteja a serviço de um plano de negócios construído coletivamente em cada território, permitindo a indução do desenvolvimento regional, além de estimular empresários a criarem formas para garantir a sustentabilidade dos APL. Nesse sentido, houve avanços significativos, tendo por base a criação de produtos e serviços inovadores e que já indicam a real possibilidade de conquista de novos mercados para as empresas. Também verificou-se um importante avanço no processo de interlocução entre a governança estadual e as governanças territoriais, possibilitando maior compreensão sobre desafios a serem enfrentados e ampliando a eficácia das ações governamentais. A expectativa é que a implantação do Sistema de Gestão de APL consolide esse processo. Por fim, o conhecimento gerado pelo Projeto vem sendo consolidado em produtos tangíveis voltados à sua futura replicação.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
O projeto tem se focado nas reuniões de governança e nos produtos específicos de cada APL. Entretanto, a metodologia de atuação ainda não se encontra consolidada a ponto de se imaginar uma replicação pela Camara de APLs do Estado. A sustentabilidade do projeto depende da apropriação da metodologia pelo Estado do Rio, o que ainda não aconteceu.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Continuaram a se realizar reuniões de governança nos 2 APL em que se iniciaram os trabalhos e, desde janeiro, no APL de Confecção e Moda do Noroeste Fluminense, para atualização e/ou elaboração de cada Plano de Ação e na concretização de ações coletivas, destacando-se:

- No APL de Rochas Ornamentais: os empresários participantes do grupo que criou a marca "D´Pádua", voltada à produção de peças com maior valor agregado, avançou na execução de ações de comercialização, tendo conseguido o acesso a novos mercados nacionais, particularmente junto a lojistas do CasaShopping, um aglomerado comercial voltado ao mercado de luxo de decoração.

- No APL de Moda Praia: início da preparação de um conjunto de empresas para conquista de novos mercados nacionais e internacionais no segmento de atacado; ações para melhoria da gestão comercial na cadeia produtiva de varejo dos estabelecimentos do APL; criação e utilização da marca "Polo Moda Praia de Cabo Frio" voltada à divulgação do território como destino econômico de excelência no segmento.

- No APL de Confecção: aprovação das bases iniciais para elaboração do Plano de Ação.

Concluiu-se a arquitetura do portal denominado "Sistema Integrado de Gestão dos APL" que até o final de 2016 estará disponível para órgãos governamentais, gestores dos APL existentes no estado e empresas deles participantes.

Ainda permanece sendo um desafio criar as condições para que cada APL torne-se sustentável para além do período de execução do Projeto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
Propósito: Fortalecer a capacidade técnica do Estado do Rio de Janeiro para implementar políticas de apoio a PMES baseadas nos	R.1	Porcentagem dos atores que reconhecem melhoras nos ativos territoriais.	0				60	40	
							Feb. 2017	Dic. 2014	
	R.2	Porcentagem de aumento das reuniões operativas entre os dois setores.	100				150	0	
			Ago. 2012				Feb. 2017		

sistemas econômicos locais através da criação de dialogo de políticas.	R.3	Porcentagem de aumento das iniciativas público-privadas	100 Ago. 2012				120 Feb. 2017	0	
	R.4	Número de territórios no Estado do Rio de Janeiro em que a metodologia esta em operação.	0				3 Feb. 2017	0	
	R.5	Número de Estados no Brasil que têm a metodologia em operação.	0				2 Feb. 2017	0	

Componente 1: Desenho de uma metodologia de diálogo sobre política de desenvolvimento econômico local e fortalecimento institucional. **Peso:** 28% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Beneficiários capacitados em ferramentas incorporadas na Metodologia DEL. Beneficiários capacitados	0 Ago. 2012				360 Feb. 2017	180 Dic. 2015	En curso
	C1.I2	Avanço no cumprimento do plano estratégico anual.	0 Ago. 2012				70 Feb. 2017	40 Dic. 2014	En curso
	C1.I3	Número de atividades de melhora dos ativos territoriais originadas pela articulação público-privada executada.	0 Ago. 2012				6 Feb. 2017	2 Dic. 2014	En curso
	C1.I4	Número de planos estratégicos territoriais elaborados e monitorados com a participação do projeto.	0 Ago. 2012				3 Feb. 2017	2 Ene. 2014	En curso
	C1.I5	Número de instâncias de articulação público-privadas criadas ou fortalecidas pelo projeto.	0 Ago. 2012				3 Feb. 2017	3 Ene. 2014	En curso
	C1.I6	Representantes estratégicos dos governos estadual e municipais, representantes de entidades empresariais e organizações sindicais, assim como de outras entidades do mundo acadêmico e científico capacitados, Capacitadas em ferramentas incorporadas na Metodologia DEL.	0 Ago. 2012				360 Feb. 2017		
	C1.I7	Sistema de Gestão Desenvolvido	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		

Componente 2: Implementação da metodologia de diálogo sobre políticas através de iniciativas piloto. **Peso:** 58% **Clasificación:** Insatisfactorio	**C2.I1**	Melhora na percepção sobre o clima de negócios nos territórios beneficiados pelo projeto.						Si Jul. 2014	En curso
	C2.I2	Número de novos mercados nacionais nos que comercializam as empresas destinatarias.	0				2 Feb. 2017	0 Jul. 2014	En curso
	C2.I3	Porcentagem de aumento da carteira de clientes.	0				10 Feb. 2017	0 Jul. 2014	En curso
	C2.I4	Número de ações implementadas para melhoraria da sustentabilidade ambiental das empresas beneficiárias.	0				2 Feb. 2017	0 Jul. 2014	En curso
	C2.I5	Internacionalização dos APLs.	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		
	C2.I6	Porcentagem de Incorporação de novos processos, produtos e serviços.	0 Ago. 2012				60 Feb. 2017		
	C2.I7	Porcentagem doAumento de vendas	0 Ago. 2012				10 Feb. 2017		

Componente 3: Conhecimento, comunicação e aprendizagem. **Peso:** 14% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Número de estados do Brasil (e/ou GOV) que mostrem interesse em implementar programas de formação DEL no seus territórios.	0				3 Feb. 2017		
	C3.I2	O governo federal do Brasil mostra interesse na experiência do programa para desenhar uma política baseada em DEL á nivel nacional.					Feb. 2017		
	C3.I3	Sistema de informações primárias consolidado,	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		
	C3.I4	Plano de comunicação do programa com produtos para difusão do conhecimento	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		
	C3.I5	Seminários de lições aprendidas	0 Ago. 2012				3 Feb. 2017		
	C3.I6	Relatório Executivo do Projeto contendo resultados, lições aprendidas e boas práticas elaborado.	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		
	C3.I7	Seminário final de lições aprendidas, boas práticas e Resultados no Rio de Janeiro.	0 Ago. 2012				1 Feb. 2017		

Hitos		**Planificado**	**Fecha Vencimiento**	**Logrado**	**Fecha en que se logró**	**Estado**
H0	Condiciones previas	8	Feb. 2013	8	Ene. 2013	Logrado
H1	[*] Número de estratificações das concentrações, 1 por território. (Atividade 1.4- Metodologia e estatificação de reconhecimento de concentrações e APLs)	1	Jul. 2013	2	Jul. 2013	Logrado
H2	[*] Número de oficinas realizadas, 1 por território. (Atividade 2.1- Identificação de atores, sensibilização e nivelamento nos territórios)	1	Ago. 2013	2	Ago. 2013	Logrado
H3	[*] Número de planos estratégicos, 1 por território (atividade 2.2 Diagnóstico e Planejamento no Comitê Gestor)	2	Sep. 2013	2	Sep. 2013	Logrado
H4	[*] Número de CT inaugurados em 2 territórios (atividade 2.9 Preparação do Regimento Interno e inaugurar as operações do CT)	2	Dic. 2013	2	Dic. 2013	Logrado
H5	[*] Número de manuales metodológicos (atividade 1.2 Desenho da Metodologia, inclusive mecanismos de acompanhamento)	1	Dic. 2013	1	Oct. 2013	Logrado
H6	[*] Número de oficinas de trabalho realizadas na Câmara especial de APL (atividade 1.3 Realização da Oficina de Trabalho com a Câmara Especial de APL)	1	Dic. 2013	1	Nov. 2013	Logrado
H7	[*] Número de ação para cada território (2.10 Apoio à Gestão e Desenvolvimento do CT)	1	Dic. 2014	1	Dic. 2014	Logrado
H8	[*] Número de ações de apoio para cada território (Atividade 2.6 Apoio a Instrumentos de Ação Empresarial Coletiva	2	Dic. 2014	2	Dic. 2014	Logrado
H9	[*] Número de ferramentas de gestão, informação e monitoramento em processo de implementação (atividade 1.5 Apoio ao "Sistema de Gestão de DEL" \ Consolidação do papel da SEDEIS como articulador do Programa, no âmbito do Governo do Estado)	1	Dic. 2014	1	Dic. 2014	Logrado
H10	Número de eventos internacionales com 150 participantes realizados (atividade 3.)	1	Mar. 2016	1	Mar. 2016	Logrado
H11	Avaliação do Programa	2	Feb. 2017			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Elevado nível de rotatividade do pessoal da instituição.	Baja	-	ProjectCoordinatorGroup
2. Inexistência de vontade política para manter instâncias de coordenação público-privada.	Baja	-	ProjectCoordinatorGroup
3. Falta de interesse das administrações públicas pelo DEL. (Administrações públicas não destinam recursos orçamentários a projetos de DEL)	Baja	-	ProjectCoordinatorGroup
4. Falta de adaptação das estruturas envolvidas no DEL para facilitar o intercâmbio de informação e uma nova forma de relacionamento.	Baja	-	ProjectCoordinatorGroup
5. Falta de interesse dos "stakeholders" por conhecer o assunto e mudar a forma de relacionar-se com os sócios.	Baja	-	ProjectCoordinatorGroup

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)	Na verdade, o maior desafio será tranferir o conhecimento e metodologia para a Camara de APLs do Estado.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

O grande desafio continua sendo ainda é encontrar meios e formas de garantir que os APL mantenham-se em funcionamento pleno, com ações definidas de forma coletiva em processos próprios de planejamento, para além do período do Convênio. Nesse sentido, foi realizada uma ação piloto no APL de Moda Praia, com apoio de consultorias especializadas no tema, que apresentaram um resultado satisfatório, segundo a avaliação da maioria do empresariado. No próximo semestre essa ação será replica nos outros dois APL. No plano da governança estadual conseguiu-se uma forma de reestruturar a Câmara Especial de APL no sentido de definir de maneira mais clara e objetiva as formas como cada instituição participante poderá contribuir para aprimorar o processo de interlocução entre si e, principalmente, com as governanças dos APL. Nesse sentido, o Sistema de Gestão que estará e operação até o final de 2016 foi reconhecido como uma importante ferramenta de apoio para a Câmara.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. Em continuidade ao já apresentado nos PSR anteriores, demonstramos a seguir uma nova relação entre "PROBLEMAS IDENTIFICADOS (PI)" e "LIÇÕES APRENDIDAS (LA)": 15) PI-> Desarticulação da Câmara Especial de APL; LA-> No trabalho de elaboração da arquitetura do “Sistema de Gestão dos APL” foi possível realizar uma redefinição dos papéis de cada integrante em direção ao estabelecimento de uma verdadeira governança estadual 16) PI-> A diversificação de segmentos e de localização territorial das empresas no APL de Confecção e Moda do Noroeste Fluminense; LA-> Aplicar a metodologia “CANVAS” em cada segmento de modo a estimular e garantir a participação de um número significativo de empresas no conjunto do território	Implementation	Thomé, Orlando