

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**BRASIL**

**DESARROLLO DE MICROFINANZAS SOSTENIBLES  
(TC-0206018)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gerardo Martínez-Freyssinier (COF/CBR), Bibiana Vásquez (FOMIN), Bernadette Buchsbaum (LEG/OPR), Lisa Lindsley (consultora), y Fernando Campero (SDS/MSM), como Jefe del Equipo.

## INDICE

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	1
	A. Financiamiento de la microempresa en el Brasil .....	1
	B. El sector de las microfinanzas .....	2
	C. Obstáculos para el crecimiento sostenido del sector .....	3
	D. Programas de apoyo a las microfinanzas .....	4
	E. Estrategia del Programa .....	4
	F. Incorporación de lecciones aprendidas.....	5
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA .....	5
	A. Objetivos del Programa .....	5
	B. Componentes.....	5
	1. Estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas .....	6
	2. Difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de las microfinanzas.....	7
	3. Desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo económico local.....	8
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	9
	A. Costos.....	9
	B. Sostenibilidad del Programa .....	9
V.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	10
	A. Organismo Ejecutor.....	10
	B. Estructura de coordinación y supervisión del Programa .....	11
	C. Ejecución de los componentes .....	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACION.....	14
	A. Seguimiento .....	14
	B. Evaluaciones .....	14
VII.	JUSTIFICACIÓN, BENEFICIARIOS Y RIESGOS .....	15
	A. Justificación.....	15
	B. Beneficiarios .....	15
	C. Riesgos .....	16
VIII.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	16

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Indicadores de desempeño para seguimiento a desembolsos

## **INFORMACIÓN BÁSICA SOCIOECONÓMICA**

### **ESPAÑOL:**

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

**<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>**

### **ENGLISH:**

For basic socioeconomic data, including public debt information, please refer to the following address:

**<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>**

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ABDM	Asociación Brasileira para el Desarrollo de las Microfinanzas
AED	Programa “Agencia de Educación para el Desarrollo”
ARCA	ARCA – Sociedad del Conocimiento
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
DLIS	Desarrollo Local Integrado y Sostenible
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Instituciones de Microfinanzas
ONG	Organización No Gubernamental
OSCIP	Organización de la Sociedad Civil de Interés Público
PCPP	Programa de Crédito Productivo Popular
PDI	Programa de Desarrollo Institucional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
SEBRAE	Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas
SCM	Sociedad de Crédito Al Microemprendedor

**DESARROLLO DE MICROFINANZAS SOSTENIBLES  
(TC 0206018)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo ejecutor:</b>	Sociedad del Conocimiento – ARCA	
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN – Ventanilla II	US\$925.000
	Aporte Local	US\$925.000
	Total:	US\$1.850.000
<b>Plazos:</b>	Período de Ejecución:	36 Meses
	Período de Desembolso:	42 Meses
<b>Objetivos:</b>	El objetivo del Programa es contribuir a aumentar la capacidad de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) reguladas y no reguladas de Brasil para prestar servicios financieros de calidad al segmento de la microempresa, de manera sostenible. El propósito es establecer un programa de apoyo al desarrollo sostenible del sector microfinanciero en Brasil, basado en la capacitación de los recursos humanos de las IMF, la difusión de información confiable para el sector, y la generación de modelos piloto de microcrédito rural.	
<b>Descripción</b>	Las actividades que financiará el Programa están organizadas en tres componentes, referidos a: la estructuración de un programa de servicios de capacitación en microfinanzas de alcance nacional; la difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de las microfinanzas; y el desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo económico local.	
<b>Revisión social y ambiental:</b>	La operación fue analizada por el Comité de Evaluación e Impacto Social (CESI), el día 4 de octubre de 2002. Las recomendaciones pertinentes se encuentran involucradas en el diseño del proyecto, específicamente en el Reglamento de Operaciones del Programa (ROP).	
<b>Beneficiarios:</b>	El Programa beneficiará a la industria de las microfinanzas en Brasil en su conjunto, a través del establecimiento de una oferta de servicios especializados de capacitación en microfinanzas de alcance nacional, un sistema de información y difusión tecnológica sobre mejores prácticas, que responda a las necesidades de las IMF brasileras y que facilite la expansión de los servicios financieros a la microempresa, y	

el desarrollo de modelos piloto para ampliar la provisión de sus servicios financieros al área rural. De manera directa se beneficiarán al menos a 80 IMF de Brasil, que mejorarán la calidad de sus servicios a partir de la capacitación de sus empleados y directivos, y de la obtención de mejor información técnica sobre el sector para elevar la calidad de la gestión y los servicios de microfinanzas que ofrecen. Las entidades de política y apoyo del sector también se verán beneficiadas al poder obtener mayor información sobre el sector y contar con un foro para el análisis y discusión de aspectos relevantes a la industria y lecciones aprendidas en distintos contextos. Los beneficiarios finales del programa serán los microempresarios urbanos y rurales, y usuarios de las IMF, que verán mejorado su acceso a servicios microfinancieros con mayor calidad y eficiencia.

**Condiciones contractuales especiales:**

Previo al primer desembolso, ARCA suministrará a satisfacción del Banco: (i) el Plan Operativo para el primer año del Programa, que incluye el Reglamento de Operaciones y el convenio de participación con la Asociación Brasileira para el Desarrollo de las Microfinanzas (ver párrafo 6.1); y (ii) evidencia de haber contratado al Director del Programa (ver párrafo 5.2), conforme a términos de referencia previamente aprobados por el Banco.

**Excepciones a las políticas del Banco**

Ninguna

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROGRAMA

- 1.1 El 9 de febrero de 1995, el Comité de Donantes declaró al Brasil elegible para todas las modalidades de financiamiento contempladas en el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). La operación propuesta se declaró elegible para recibir financiamiento del FOMIN dentro del marco de la *Facilidad de Desarrollo de los Recursos Humanos (II)*, ya que busca mejorar la capacidad de las instituciones microfinancieras (IMF) para prestar servicios financieros de calidad e introducir mecanismos financieros innovadores mediante programas de capacitación, la difusión de información técnica sobre el sector en Brasil y el desarrollo de modelos demostrativos de microfinanzas rurales.

## II. ANTECEDENTES

### A. Financiamiento de la microempresa en el Brasil

- 2.1 La mitad de la población económicamente activa del Brasil trabaja en empresas de hasta cinco empleados, aportando más de un 8% del Producto Interno Bruto. En Brasil, según distintos estimados, existen entre 13,9 y 16,4 millones de microempresas, de las cuales entre 20% y 30% están localizadas en el área rural y un 30% están dirigidas por mujeres. Se calcula que al menos un 50% de estas microempresas tienen necesidades insatisfechas de financiamiento. Si bien los estimados más conservadores proyectan un mercado potencial de 8 millones de demandantes de microcrédito, en la actualidad las IMF del Brasil sólo atienden a alrededor de 159 mil clientes (i.e. menos del 2% de la demanda), habiendo movilizado para fines de 2001 una cartera de apenas US\$59,8 millones<sup>1</sup>. Sólo 17 IMF tienen mas que 1.000 clientes cada una.
- 2.2 Una parte considerable de la población del Brasil (18%) se ubica en cerca de 2.000 mil pequeños municipios y microregiones en el interior del país, en áreas rurales donde la generación de trabajo e ingreso depende en gran medida del segmento microempresarial. En muchas de estas microregiones, particularmente en aquellas donde se ha venido implementando el Programa de Desarrollo Local Integrado y Sostenible<sup>2</sup> (DLIS), como metodología de formación de capital social y concertación de prioridades de desarrollo económico local, se han identificado importantes necesidades insatisfechas de financiamiento para la microempresa. A pesar de ello, la oferta de microcrédito no se ha expandido de una manera sostenible al área rural. Se estima que más del 90% de los programas de crédito a la microempresa que operan en el Brasil, están orientados a poblaciones urbanas, existiendo pocas organizaciones que atiendan a la población rural de manera efectiva. Una razón para ello es la ausencia de tecnologías microfinancieras y modelos de operación probados que se adecuen a las particularidades del medio rural.

---

<sup>1</sup> S. Nichter, L. Goldmark y A. Fiori: *Understanding Microfinance in the Brazilian Context*, PDI/BNDES, julio 2002. No incluye datos de las cooperativas de crédito.

<sup>2</sup> El DLIS es un proceso por el cual los distintos actores de un municipio rural o microregión (tanto del sector público como del sector privado y de la sociedad civil) realizan un diagnóstico de su situación y acuerdan de forma mancomunada un plan y estrategia de desarrollo de sus comunidades.

## **B. El sector de las microfinanzas**

- 2.3 Históricamente el desarrollo de la industria de las microfinanzas en Brasil ha sido lento por varios factores que incluyen: un clima macroeconómico adverso previo a la estabilización de 1994, un marco regulatorio inadecuado para el sector, una tradición de programas de crédito subsidiado por el gobierno, y la ausencia de modelos microfinancieros demostrativos de éxito para el desarrollo de la industria que estén acompañados de tecnologías y productos microcrediticios apropiados a las características del sector de la microempresa. En años recientes, sin embargo, se ha observado una tendencia a la dinamización de la industria, registrándose, entre 1999 y 2001, una duplicación en el número de clientes atendidos y una triplicación del valor de la cartera activa de las IMF, así como un creciente interés de organizaciones privadas en el sector. Este comportamiento es resultado en parte, de cuatro factores principales: (i) la introducción de ajustes en el marco regulatorio, particularmente la creación de dos nuevas figuras legales estructuradas para incentivar la provisión privada de servicios financieros a la microempresa a las que pueden acogerse las IMF: la “Sociedad de Crédito al Microempresedor” (SCM)<sup>3</sup> y la “Organización de la Sociedad Civil de Interés Público” (OSCIP)<sup>4</sup>, así como la flexibilización de algunas normas por parte del Banco Central del Brasil; (ii) la mayor oferta de recursos de segundo piso para el financiamiento de operaciones de microcrédito a que pueden acceder las IMF, de fondos provenientes de entidades estatales, como el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) o el Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE); (iii) el establecimiento de diversos programas estatales y municipales de microcrédito; y (iv) un creciente interés de entidades financieras privadas, como las cooperativas de crédito e instituciones bancarias por prestar estos servicios.
- 2.4 El crecimiento observado del sector ha sido acompañado de un aumento en el número de IMF en operación, que de 67 en 1999 pasó a 121 a inicios de 2002. En este marco, se ha incrementado el número de entidades públicas que prestan servicios microfinancieros, siendo que en algunas ciudades los bancos públicos juegan un papel dominante en la oferta de estos servicios. La principal IMF del Brasil, tanto en términos de volumen de cartera como de número de clientes es el Banco del Nordeste (BNE), a través de su programa Crediamigo<sup>5</sup>, con una cartera de US\$25,5 millones y 85 mil clientes activos a fines de 2001. A pesar de esto, dado el potencial y la amplitud del mercado de las microfinanzas en Brasil, un número importante de entidades privadas ha incursionado en esta actividad en años recientes. Del total de IMF que actualmente operan en Brasil, la gran mayoría son entidades privadas, estructuradas como entidades comerciales (25 SCM) o como organizaciones no gubernamentales (que incluyen 51 OSCIP y más de 20 que no han optado por esta figura). Recientemente, algunos bancos privados han

---

<sup>3</sup> SCM: forma de institución financiera regulada por el Banco Central, sin posibilidades de captar depósitos y con limitaciones en las operaciones activas que puede realizar. Opera bajo la figura de sociedad anónima.

<sup>4</sup> OSCIP: cualidad establecida por la “Ley del Tercer Sector” que faculta a las ONG calificadas como de interés público por el Estado a operar con ciertas ventajas que las eximen de algunas restricciones legales, como ser la ley de usura. Sus directores tienen obligación fiduciaria personal respecto a la OSCIP.

<sup>5</sup> El BID viene apoyando al programa Crediamigo con un préstamo por US\$30 millones (PR-2648).



iniciado operaciones piloto en el sector, incluyendo al Banco Real en Sao Paulo y al Unibanco. Finalmente, algunas de las cerca de 1,360 cooperativas de crédito que existen en el país han demostrado interés por participar en el sector, habiendo una de ellas, Cresol, alcanzado un volumen importante de operaciones de microcrédito.

### **C. Obstáculos para el crecimiento sostenido del sector**

- 2.5 El incremento observado en el número de IMF privadas no es indicativo de una industria microfinanciera fuerte, ya que no ha sido acompañado por el desarrollo concomitante de las capacidades técnicas de estas instituciones. La gran mayoría de las IMF brasileñas mantienen debilidades en cuanto al empleo de tecnologías microfinancieras y a la preparación de sus recursos humanos para manejar dichas operaciones, que se originan en la falta de capacitación y acceso a información técnica. Las debilidades notadas se derivan, a su vez, de la utilización de tecnologías crediticias poco adecuadas para atender a las necesidades de sus clientes —y, por tanto, en dificultades en la expansión de los servicios de las IMF—; y en una baja productividad de sus agentes de crédito y altos costos operativos, que genera a las IMF dificultades para crecer y mantener a sus clientes, debilitando su viabilidad de largo plazo<sup>6</sup>. Según los resultados de una reciente encuesta realizada por la *Sociedad del Conocimiento*—ARCA, para una muestra de 32% de las más de cien organizaciones contactadas (IMF y otras), se detecta una demanda no satisfecha en el sector por agentes de microcrédito y por personal gerencial y técnico con formación en microfinanzas (ver archivos técnicos). La oferta por estos servicios, sin embargo, es débil y dispersa: los servicios de capacitación para personal gerencial y técnico en el manejo de programas y tecnologías microfinancieras se hallan cualitativa y cuantitativamente poco desarrollados en el país y muestran una cobertura geográfica baja. El acceso a estos servicios se ve dificultado por las grandes distancias del país.
- 2.6 En cuanto a la disposición a pagar por servicios de capacitación, la totalidad de las IMF encuestadas manifestaron estar dispuestas a financiar entre el 25% y el 100% del costo de la capacitación para un curso de US\$200 por alumno. La capacitación demandada va desde el entrenamiento básico en cobranzas, hasta aspectos más complejos como el desarrollo de planes de negocio. Respecto a la oferta de capacitación, las IMF reconocen a menos de 10 oferentes<sup>7</sup> nacionales, que ofrecen cursos de manera aislada. Ante esta deficiencia, muchas IMF recurren a consultores internacionales, con importantes costos y barreras culturales que afectan la calidad de los servicios que reciben.
- 2.7 A la falta de recursos humanos capacitados, se suma una escasa disponibilidad de información especializada sobre microfinanzas —datos y parámetros de desempeño de la industria, normas que afectan al sector, experiencias y mejores prácticas en microfinanzas, así como datos sobre nuevas tecnologías y productos innovadores o servicios a que pueden acceder las IMF—. Como resultado, la difusión de tecnologías y

---

<sup>6</sup> Un reciente estudio de DAI/BNDES (2002) muestra que las IMF brasileñas mantienen indicadores claves de desempeño por debajo de la media latinoamericana. Ej.: rendimiento ajustado de activos -4,3% vs. 8,2%; cartera en riesgo: 7,5% vs. 4,6%; productividad de agente de crédito: 191 vs. 312.

<sup>7</sup> Públicos: Programa AED, SEBRAE y Agencia Catarinense de Fomento. Privados: CEAPE, ICCape, CREAR, Delnet, GIT y Microbank.

conocimientos necesarios para el buen funcionamiento de la industria es lento, afectando a IMF, diseñadores de política, potenciales inversionistas y demás actores del sector. A fin de revertir esta situación, en el último año se formó la Asociación Brasileira para el Desarrollo de las Microfinanzas (ABDM), cuya misión es coordinar y articular a las entidades del sector y servir de instrumento de información para éstas, habiéndose impuesto la meta de desarrollar un portal de microcrédito que facilite el acceso a información técnica entre las entidades del sector. ABDM está conformada por IMF privadas y públicas, e incorpora también a entidades de apoyo a la industria.

#### **D. Programas de apoyo a las microfinanzas**

- 2.8 Los principales actores nacionales que apoyan a las IMF brasileñas son el BNDES y SEBRAE. El BNDES actúa en dos líneas: el Programa de Desarrollo Institucional (PDI), que se encuentra en su etapa final de implementación, y el Programa de Crédito Productivo Popular (PCPP), financiados con fondos del BID. El PDI está orientado al fortalecimiento institucional de IMF (incluyendo asistencia técnica, capacitación, y compra de sistemas de información, que han beneficiado a 10 IMF), la mejora del entorno regulatorio, y el desarrollo de instrumentos para favorecer a la industria (habiendo publicado 6 manuales dirigidos a las IMF y entes reguladores). El PCPP financia la cartera de 32 IMF por un valor de aproximadamente US\$18,3 millones. Por su parte, SEBRAE lanzó en 2001 el Programa de Apoyo al Segmento de Microcrédito, (PASM) para fomentar el desarrollo de la oferta de crédito a través de 89 IMF (44 de ellas en proceso de formación) que recibirán recursos para contratar servicios de asistencia técnica y de capacitación. 41 IMF recibirán, además, apoyo directo para cubrir sus gastos operativos iniciales y financiar cartera. SEBRAE identificó la débil oferta de servicios de capacitación de calidad y la ausencia de información técnica sobre la industria de las microfinanzas como una limitante en el desarrollo de su programa.

#### **E. El Programa propuesto**

- 2.9 El Programa propuesto busca contribuir al desarrollo de la industria de las microfinanzas en Brasil, mediante acciones dirigidas a reducir tres de las barreras identificadas: (i) la escasez de recursos humanos calificados en microfinanzas, mediante el fortalecimiento de la oferta de servicios de capacitación de calidad y el incentivo en el uso de estos servicios a través de mecanismos basados en la demanda; (ii) la falta de acceso a información especializada y articulación de la industria, a través del perfeccionamiento y consolidación, tanto de un sistema de información dirigido a las IMF como de un mecanismo institucional para la articulación del sector; y (iii) la ausencia de modelos de tecnologías y productos microfinancieros sostenibles para la expansión de las IMF privadas al medio rural. Cada una de las intervenciones busca llenar un vacío para el desarrollo del sector y representa una adicionalidad en relación con los esfuerzos en curso por fortalecer el sector. En el contexto de la estrategia del FOMIN para el desarrollo de la microempresa, el Programa propuesto tendrá un efecto positivo para la industria de las microfinanzas en Brasil, ya que promueve el acceso de las IMF a información y servicios de capacitación, organizando el mercado de estos servicios. Como resultado del Programa se espera que las IMF mejorarán la eficiencia y

sostenibilidad de sus actividades y su capacidad de prestar mejores servicios al segmento de la microempresa de manera sostenible. El proyecto impulsará el desarrollo de IMF privadas, en un mercado que aún cuenta con una fuerte presencia de actores del sector público y desarrollará modelos piloto para promover la expansión de estos servicios a regiones rurales con demanda por los mismos. Finalmente, los recursos del FOMIN permitirán desarrollar y probar dos modelos piloto innovativos para la expansión de las microfinanzas al mercado rural.

## **F. Incorporación de lecciones aprendidas**

- 2.10 El Programa aplicó las lecciones aprendidas de otros proyectos financiados por el FOMIN. En particular se consideraron dos recientes evaluaciones: (i) a los proyectos de microfinanzas del FOMIN (octubre 2002); y (ii) al Consorcio de Capacitación en Microfinanzas (ATN/ME-5737-RG), cuya ejecución finalizará durante 2003. Se consideró lo siguiente: (i) el éxito de las IMF depende de su capacidad de acceder a servicios técnicos de calidad y de asegurar una suficiente capacidad técnica en los profesionales locales que brindan servicios de apoyo a estas organizaciones; (ii) el diseño de programas de capacitación dirigido a IMF requiere de una identificación detallada previa de sus necesidades; (iii) la adopción de una estructura descentralizada de provisión de servicios de capacitación debe darse a partir de una red de proveedores locales, tanto para alcanzar una mayor cobertura geográfica, como para reducir los costos operativos del programa, como estrategia de sostenibilidad; (iv) la cobertura de los costos fijos de los servicios de capacitación y provisión de información requieren del apoyo sostenido de instituciones de promoción del sector; (v) la utilización de bases de datos, difundidas y alimentadas mediante sistemas interactivos de información, como los portales, son instrumentos clave para conocer la demanda de parte de las IMF; y (vi) el desarrollo de tecnologías y productos microfinancieros replicables está asociado a su incubación en IMF con incentivos de sostenibilidad en sus operaciones.

## **III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA**

### **A. Objetivos del Programa**

- 3.1 El objetivo del Programa es contribuir a aumentar la capacidad de las IMF reguladas y no reguladas de Brasil para prestar servicios financieros de calidad al segmento de la microempresa, de manera sostenible. El propósito es establecer un programa de apoyo al desarrollo sostenible del sector microfinanciero en Brasil, basado en la capacitación de los recursos humanos de las IMF, la difusión de información confiable para el sector, y la generación de modelos piloto de microcrédito rural.

### **B. Componentes**

- 3.2 El Programa consiste en tres componentes: (i) la estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas; (ii) la difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de las microfinanzas; y (iii) el desarrollo de modelos de microfinanzas integrados a procesos de desarrollo económico local.

## **1. Estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas**

- 3.3 El objetivo de este componente es estructurar un sistema de servicios de capacitación especializado en microfinanzas, descentralizado y de alcance nacional, para atender las necesidades de formación técnica de los recursos humanos de las IMF en los ámbitos directivo, gerencial y técnico, con el propósito de lograr el fortalecimiento de las IMF. Con el organismo ejecutor (ARCA) actuando como entidad de segundo piso, el programa organizará la oferta de servicios de capacitación en microfinanzas en Brasil, formando y calificando capacitadores individuales e institucionales que, a su vez, venderán sus servicios a las IMF reguladas y no reguladas a escala nacional. Se estructurará una Red de Capacitación en Microfinanzas (RCM) conformada por proveedores de estos servicios formados y calificados por el Programa, que atienda las necesidades de las IMF en las distintas regiones del país.
- 3.4 Las actividades a financiarse son las siguientes: (i) la construcción de una base de datos sobre la oferta y la demanda de servicios de capacitación, accesible a través del internet, para facilitar el encuentro entre IMF demandantes y proveedores de los servicios; (ii) el financiamiento parcial de diagnósticos in-situ a una muestra de 30 IMF privadas y la elaboración de un plan de capacitación individualizado para cada una de éstas; (iii) el desarrollo de un plan de promoción y negocios para los servicios de capacitación; (iv) el desarrollo de material técnico-didáctico, contenidos y metodologías para capacitación, que respondan a la demanda identificada, incluyendo capacitación a distancia para reducir los costos de acceso a servicios de capacitación para las IMF; (v) la formación de capacitadores; (vi) un programa temporal de fondos compartidos (becas parciales) para incentivar el encuentro entre los capacitadores calificados por el programa y las IMF que demanden servicios de capacitación, que financiará el 50% del costo de la capacitación de funcionarios de IMF privadas; y (vii) el diseño e implementación de un sistema de control de calidad de la capacitación impartida, que incluirá una base de datos de las personas capacitadas. Se establecerán mecanismos que promuevan la sostenibilidad de los servicios a la conclusión del programa (ver párrafo 4.4).
- 3.5 Como resultados del componente se espera tener: (i) una red estructurada de proveedores privados de servicios de capacitación en microfinanzas con presencia en las 5 regiones del país, y con un sistema de actualización de metodologías y contenidos que se sostiene a través de la venta de servicios y materiales; (ii) por lo menos 80 instructores formados en los productos desarrollados por el programa, que han co-financiado su entrenamiento; (iii) una base de datos sobre la oferta y demanda de capacitación en microfinanzas operando y accesible a través del internet (ver portal de microcrédito, párrafo 3.8); (iv) 8 productos de capacitación desarrollados para directivos, gerentes, agentes de crédito y operarios de IMF que respondan a la demanda identificada; (v) 970 funcionarios de 80 IMF e instituciones interesadas en el sector, capacitados en función de sus necesidades, de los que al menos 680 son funcionarios de IMF privadas y 80% se mantiene trabajando para instituciones del sector; (vi) al menos 30 IMF han desarrollado planes de capacitación, elaborados en función a diagnósticos

individualizados; y (vii) una mejora en la gestión de las IMF participantes, según indicadores de base pre-establecidos (ver párrafo 6.3).

## **2. Difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de las microfinanzas**

- 3.6 El componente busca facilitar el acceso de las IMF a información técnica sobre microfinanzas, promover la difusión de mejores prácticas, y facilitar la articulación de las instituciones del sector. Lo anterior se dará a partir de: (i) el desarrollo de un sistema de información técnica en idioma portugués para las IMF y accesible por el internet (portal de microcrédito); (iii) el establecimiento de un mecanismo de premios para incentivar y difundir las mejores prácticas de microfinanzas en la industria; y (iv) el fortalecimiento de una organización existente, representativa del sector, la ABDM (ver párrafo 2.7), donde se operará el sistema de información técnica de manera permanente y que servirá de foro para la coordinación y promoción de aspectos relevantes a la industria. El Programa aprovechará la estructura de un portal ya construido y de materiales sobre mejores prácticas en microfinanzas escritos en varios idiomas para diseminar información técnica y generar foros de discusión que ayuden a mejorar la gestión y eficacia de las IMF brasileñas. El portal servirá también para difundir información generada por el Programa sobre la oferta y demanda de servicios de capacitación, y los resultados de las experiencias piloto de microfinanzas rurales que resulten del Componente 3.
- 3.7 Las actividades que se financiarán son: (i) desarrollo y perfeccionamiento del sistema de información técnica virtual (“portal del microcrédito”), (ii) selección y traducción al portugués de materiales sobre microfinanzas que formarán parte de una biblioteca virtual que se difundirá en el portal; (iii) diseño y promoción de un sistema de premios a las mejores prácticas en microfinanzas y la evaluación, elaboración y difusión de estudios de caso sobre las IMF premiadas; (iv) fortalecimiento de ABDM, incluyendo la contratación de un profesional a tiempo parcial para administrar y mantener el sistema virtual de información; y (v) la realización de 5 talleres dirigidos a las IMF y los diversos actores del mercado para discutir políticas de interés del sector y su promoción a entidades bancarias formales.
- 3.8 Los resultados esperados son: (i) un portal de microcrédito dinámico, sostenido parcialmente por venta de publicidad y otras fuentes, que ofrece información actualizada sobre microfinanzas, incluyendo los servicios financieros ofrecidos por las IMF, acceso a la base de datos de oferta y demanda de capacitación e información de los cursos desarrollados por ARCA, y una biblioteca virtual especializada en portugués; (ii) un 30% de IMF privadas hacen promoción de sus productos y servicios a través del portal; (iii) un programa de premios apoyado por patrocinadores, que reconozca innovaciones y mejores prácticas en las microfinanzas brasileñas, con por lo menos 3 ciclos de premiación completados e información diseminada sobre las IMF premiadas; y (iv) la ABDM, como asociación representativa de la industria de las microfinanzas, es

operativa y sostenida en buena parte por cuotas de membresía y cuenta entre sus miembros al menos a 60 IMF, además de otras entidades del sector.

### **3. Desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo económico local.**

- 3.9 El componente tiene como objetivo generar modelos replicables para la provisión de servicios sostenibles de crédito a la microempresa en áreas rurales donde se desarrollen procesos DLIS. En este marco, a través del Programa se implementarán dos proyectos piloto de microfinanzas rurales en dos “microregiones” del país, a identificarse, compuestas por grupos de municipios de hasta 50.000 habitantes donde se estén ejecutando procesos de desarrollo local integrado y que demuestren la presencia de una demanda activa por servicios de microcrédito. Estos proyectos piloto desarrollarán y probarán: (i) una metodología para incentivar el establecimiento de servicios de microfinanzas en áreas rurales desatendidas con una alta presencia de microempresas; y (ii) tecnologías y productos microfinancieros adaptados a las necesidades y características del medio rural del Brasil, que puedan ser replicados para la provisión de servicios microfinancieros rurales sostenibles.
- 3.10 Los proyectos piloto se desarrollarán en dos etapas. La primera etapa comprende: (i) el diseño del proyecto (estudio de mercado, factibilidad y necesidades técnicas y financieras e identificación de potenciales fuentes de fondos para financiar sus operaciones); (ii) la movilización de recursos (locales, regionales y otros) y la conformación de un paquete de incentivos para atraer a IMF a la microregión escogida; (iii) la identificación de la organización con experiencia en microfinanzas que se asociará al proyecto y que asumirá el riesgo crediticio de la operación; y (iv) la formalización de los acuerdos con la organización identificada para asegurar la operación del proyecto piloto. La segunda etapa comprende, por un lado, la estructuración y desarrollo de las operaciones de microfinanzas rurales a cargo de la organización identificada, incluyendo el diseño y aplicación de tecnologías apropiadas a las realidades del medio rural; y, por otro, la recopilación, sistematización y difusión de las experiencias a través del portal de microcrédito, talleres y otros medios.
- 3.11 Las actividades a financiarse son, para la primera etapa: (i) evaluación y selección final de las dos microregiones en que se implementarán los pilotos; (ii) movilización y sensibilización de los liderazgos locales; (iii) elaboración de estudios de mercado y planes de negocios preliminares para los dos proyectos piloto; (iv) asesoramiento a las comunidades locales en la estructuración de los incentivos que ofrecerán para atraer operaciones de microcrédito a su microregión; (v) búsqueda y selección de socios estratégicos con las condiciones financieras, técnicas y de experiencia en microfinanzas mínimas para participar en el piloto; y (vi) asesoramiento en la negociación y conformación de acuerdos con los socios estratégicos para el establecimiento del proyecto piloto de microfinanzas rurales. Durante la segunda etapa se financiará: (i) la provisión de servicios especializados de asistencia técnica y capacitación “a medida” para las IMF de los dos proyectos piloto para permitir el desarrollo y adecuación de



tecnologías y productos microfinancieros apropiados al medio rural; y (ii) la sistematización y talleres de difusión de las experiencias de los pilotos. Se financiarán también los servicios de un consultor con experiencia en el sector, que apoye en la coordinación, seguimiento y supervisión de las actividades del componente.

- 3.12 Los resultados esperados del componente son: (i) dos IMF operando en las microregiones escogidas, validan la metodología planteada por el Programa para atraer servicios de microcrédito al área rural; (ii) al menos una institución con experiencia en microfinanzas se ha asociado a cada uno de los programas piloto; y (iii) las IMF con proyectos piloto operan con tecnologías crediticias sólidas (conforme a indicadores financieros) y han desarrollado al menos cuatro productos microfinancieros con los que cada IMF ha alcanzado al menos a 500 clientes del segmento de la microempresa.

#### **IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO**

##### **A. Costos**

- 4.1 El Programa tiene un presupuesto total de US\$1.850.000. El FOMIN financiará US\$925.000 y ARCA aportará US\$925.000 como contrapartida local, de fondos provenientes del SEBRAE, de los que al menos un 50% deben ser aportados en efectivo. ARCA ha presentado un documento confirmando la contribución del SEBRAE para cubrir la contrapartida en efectivo (US\$630.000), con el compromiso de mantener el mismo vigente por la duración del Programa. El siguiente cuadro resume los costos del Programa (en dólares americanos).

<b>Componentes</b>	<b>FOMIN</b>	<b>ARCA</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>1.</b> Estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas	349.200	298.500	647.700	35%
<b>2.</b> Difusión de información y articulación institucional	140.200	151.400	291.600	16%
<b>3.</b> Desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo local	300.100	175.900	476.000	26%
Apoyo a la ejecución, evaluaciones, auditoría e imprevistos	135.500	299.200	434.700	23%
<b>TOTAL</b>	<b>925.000</b>	<b>925.000</b>	<b>1,850,000</b>	<b>100.0%</b>

- 4.2 Con recursos del FOMIN se financiarán servicios de asistencia técnica y capacitación para desarrollar los tres componentes, así como el 50% del fondo de becas parciales contemplado en el componente 1. Los recursos de contrapartida financiarán los gastos generales y de logística de los distintos componentes y cofinanciarán el fondo de becas y gastos locales de consultoría y asistencia técnica.

##### **B. Sostenibilidad del Programa**

- 4.3 La sostenibilidad del Programa está dada por la sostenibilidad de las actividades apoyadas en cada componente. A nivel general, se prevén mecanismos para la

recuperación creciente de los costos variables de las actividades recurrentes apoyadas por el Programa.

- 4.4 Para el **Componente 1**, ARCA adoptará una estructura descentralizada de capacitación de segundo piso, estableciendo una RCM y cubrirá crecientemente sus costos variables a partir del cobro de matrículas por la formación de los capacitadores de la RCM (que co-financiará en 70% durante el Programa), el desarrollo de foros y seminarios de difusión y de actualización, y por la venta de los materiales que desarrolle y actualice para ser utilizados por las RCM en sus cursos. ARCA ha proyectado que las actividades del Componente 1 alcanzarán un nivel creciente de sostenibilidad financiera, alcanzando una cobertura de costos en el tercer año del Programa superior al 70%. Los fondos compartidos de 50% (becas parciales) dirigidos a las IMF privadas tienen una duración temporal, y están orientados a promover los servicios del programa de capacitación entre las IMF durante su etapa inicial, concluyendo durante la vida de la presente operación a medida que el Programa adquiera reconocimiento. Los proveedores de la RCM se sostendrán con la venta de sus servicios a un grupo de IMF crecientemente conscientes de sus necesidades de capacitación y de los beneficios de estos servicios. En el **Componente 2**, la recuperación de costos del Portal de Microcrédito y la administración de ABDM está prevista a través de cuotas de membresía en la asociación y la venta de publicidad en el portal. La generación de servicios permitirá a ABDM incrementar su membresía y, por tanto sus ingresos, con lo que prácticamente alcanzaría la autosuficiencia (>90%). Los premios de microfinanzas no pretenden recuperar costos, alcanzando su sostenibilidad a través de la búsqueda de patrocinios. La preparación del plan de negocios de ABDM, demostrando las fuentes y estrategia de sostenibilidad del portal, es condición para el desembolso de los recursos del Componente 2. La primera etapa del **Componente 3** busca probar una metodología para llevar servicios microfinancieros al área rural y no busca recuperar costos, sino lograr un efecto demostrativo, para lo cual se han previsto recursos. La segunda etapa se refiere al establecimiento de operaciones de microfinanzas rurales. La sostenibilidad de éstas se dará con el apoyo técnico y financiero que recibirán las IMF beneficiarias y el entorno favorable resultante de la metodología DLIS empleada en la etapa 1.

## V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

### A. Organismo Ejecutor

- 5.1 El programa será ejecutado por la Sociedad del Conocimiento — ARCA, entidad de derecho privado sin fines de lucro, constituida en julio de 2000 para promover el desarrollo sostenible y la democratización del conocimiento, y reconocida como OSCIP en octubre del 2000. ARCA tiene su sede de Brasilia y cuenta con 37 funcionarios. En la actualidad, ARCA ejecuta el programa “Agencia de Educación para el Desarrollo (AED)” constituido en enero de 2001 por SEBRAE, PNUD, UNESCO y Comunidad Activa con el objetivo de incrementar la capacidad gerencial y empresarial de los micro y pequeños negocios, los gobiernos locales y las organizaciones del “tercer sector”, en especial aquellas involucradas en procesos participativos de desarrollo local integrado.



A través de este programa, ARCA ha establecido una unidad de microcrédito por medio de la cual ofrece cursos de capacitación en microfinanzas. También ofrece cursos de formación en DLIS —área en que ha entrenado a más de 1.300 individuos—, emprendedorismo, capital social y gerencia. En este marco, ARCA ha logrado conformar una red nacional de cerca de 125 proveedores de capacitación y desarrollo local con los que mantiene una relación de trabajo y que espera sirvan de base para conformar la RCM. Por su experiencia en la capacitación y ejecución de programas, ARCA está facultada para ejecutar el presente Programa. Si bien ARCA tiene un patrimonio nominal, administra un presupuesto de cerca a US\$2,1 millones, correspondientes principalmente al programa AED, habiendo ejecutado cerca a US\$3,4 millones en 18 meses desde su creación. ARCA ha asegurado recursos adicionales por alrededor de US\$2,0 millones, provenientes del SEBRAE, con los que continuará ejecutando el programa AED y financiará la contraparte de esta operación.

## **B. Estructura de coordinación y supervisión del Programa**

- 5.2 Para la ejecución del Programa, ARCA establecerá un “Consejo del Programa de Desarrollo de Microfinanzas Sostenibles”, que estará integrado por: (i) un representante del Sistema Brasileiro de Apoyo al Emprendedor (SEBRAE); (ii) un representante de la Asociación Brasileña de SCM (ABSCM); (iii) un representante de una IMF privada, nominado por el Directorio de ABDM; (iv) el Director General de ARCA; y (v) el Director del Programa, que actuará como su Secretario. Los miembros del Consejo del Programa prestarán estos servicios en forma honoraria. El Consejo del Programa será la instancia de toma de decisiones de política del Programa y será responsable por: (i) aprobar el Reglamento de Operaciones del Programa (ROP) y sus modificaciones, una vez obtenida la no-objeción del Banco; (ii) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa; (iii) aprobar los planes operativos anuales y controlar su cumplimiento; y (iv) aprobar los presupuestos anuales y controlar su cumplimiento.
- 5.3 La ejecución del Programa estará a cargo de una Unidad Ejecutora del Programa (UEP), encabezada por un Director del Programa (DP) e integrada por un coordinador financiero-operativo (CFO) y un asistente administrativo, quienes serán contratados mediante un proceso competitivo, siguiendo los procedimientos del Banco. El DP será la persona responsable por la ejecución de las actividades del Programa y el cumplimiento de sus objetivos. La UEP se encargará del gerenciamiento de las actividades del Programa según el ROP y de coordinar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos e indicadores de desempeño del Marco Lógico (ver Anexo I). El DP reportará directamente al Director General de ARCA, quien será responsable por liderar, promover y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas del programa. La contratación del DP será condición previa para el primer desembolso (ver párrafo 8.1). La UEP gestionará las actividades previstas de asistencia técnica, capacitación y proyectos piloto descritas en los distintos componentes, mediante mecanismos transparentes, competitivos y documentados, de acuerdo a las normas del Banco y los procedimientos establecidos en el ROP, cuyo borrador se encuentra disponible en los archivos técnicos del Programa y ha sido negociado con la contraparte.

- 5.4 La puesta en vigencia del ROP será condición previa para el primer desembolso del Programa (ver párrafos 6.1. y 8.1). El ROP contendrá, al menos: (i) la descripción detallada de los componentes del Programa, (ii) la estructura organizacional del Programa y las funciones y responsabilidades de la UEP; (iii) los compromisos institucionales y las responsabilidades de las organizaciones participantes; (iv) los criterios de elegibilidad para los servicios que ofrezca el Programa a través de sus tres componentes, incluyendo el fondo de becas y la selección de las microregiones en las que se ejecutará el componente 3; (v) los criterios para los incentivos que otorgue el Programa a las organizaciones participantes, y (vi) el mecanismo de aplicación de los fondos, tanto de la contribución del FOMIN como de aporte local, incluyendo el cofinanciamiento de las actividades por las organizaciones participantes.

### C. Ejecución de los componentes

- 5.5 Componente I. El Programa financiará hasta un 70% del costo de realización de **diagnósticos individualizados** sobre necesidades de formación de recursos humanos y sus respectivos planes de capacitación a 30 IMF. Los criterios de elegibilidad para la selección de las IMF incluirán: (i) cumplir con indicadores mínimos de fortaleza institucional (ver ROP); (ii) operar como entidad de derecho privado; y (iii) haber suscrito una carta-convenio con ARCA, en la que se estipula la obligación de la IMF de co-financiar al menos un 30% de los costos del diagnóstico y el plan de capacitación; colaborar en la realización del diagnóstico / plan de capacitación; y permitir el uso de la información generada por el diagnóstico para los fines del Programa.
- 5.6 Para **formar parte de la RCM**, los capacitadores (instituciones o profesionales individuales) deberán cumplir los criterios mínimos de elegibilidad señalados en el ROP, (incluyendo tener experiencia relevante en formación y una base técnica sólida en el área en que ofrecerá servicios); y haber firmado un convenio de participación en el que señala su compromiso de co-financiar una parte (de hasta 70%) del costo de su formación inicial y acepta las condiciones de afiliación a la red, incluyendo las relativas al empleo del material didáctico del Programa, el cumplimiento de una oferta de cursos mínima por año acordado, y participación en el sistema de medición de calidad. El Programa no financiará la formación de proveedores del sector público. La membresía activa en la RCM calificará a los capacitadores como oferentes de servicios a las IMF beneficiarias del fondo de becas parciales que financiará el Programa.
- 5.7 ARCA administrará un **fondo compartido (becas)** que financiará una porción del costo de capacitación del personal de las IMF (hasta 50%) y que operará conforme a los criterios estipulados en el ROP. El costo promedio de los cursos se estima en US\$400 por alumno. La beca se otorgará en beneficio de IMF privadas que satisfagan criterios mínimos de elegibilidad. El ROP establecerá el monto máximo que el fondo compartido otorgará a una IMF. El pago de la beca se realizará directamente al proveedor que imparta el curso, contra la presentación de los resultados de evaluación del curso y otros descargos. ARCA hará una auditoría anual para certificar al Banco que: (i) el costo total pagado por el becado para el curso haya sido igual o inferior al costo cobrado por el

capacitador a los otros alumnos del mismo curso, y (ii) el costo financiado por la beca no haya sido financiado también por otro donante. ARCA establecerá un sistema de seguimiento para evaluar la calidad de los cursos impartidos y su utilidad para las IMF.

- 5.8 **Componente II.** El componente será ejecutado por ARCA con la participación directa de ABDM, donde se implantará el sistema de información virtual. Si bien la ejecución financiera y supervisión general serán responsabilidad de ARCA, por delegación, ABDM se responsabilizará de la administración del sistema de información virtual y la ejecución del premio, haciéndose cargo paulatinamente de los costos de operación y administración de ambos. La participación de ABDM se viabilizará mediante un convenio de participación que se suscribirá con carácter previo al inicio de este componente (ver párrafos 6.1. y 8.1) al que se acompañará evidencia que el Consejo Directivo de ABDM ha aprobado un plan de negocios con una estrategia para la sostenibilidad de las actividades del Programa y el incremento de sus IMF afiliadas.
- 5.9 **Componente III.** En vista de lo novedoso y de la complejidad del componente, ARCA contratará un profesional con amplia experiencia en microfinanzas para conducir y supervisar la ejecución del mismo, en coordinación con el DP. La selección de las microregiones se dará luego de una evaluación de distintas opciones de acuerdo a los criterios que se presentan en el ROP, que incluyen: (i) el grado de participación de la microempresa en la economía local; (ii) la carencia de financiamiento en la microregión; (iii) el nivel de organización comunitaria y de avance del proceso DLIS; (iv) la disposición inicial de la comunidad de aportar un paquete de incentivos para la constitución del programa; y (v) la proximidad a la región de IMF o de instituciones financieras con interés de participar en el Programa.
- 5.10 **Período de ejecución y desembolso.** El plazo de ejecución del Programa será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 10% del monto total, que será administrado en una cuenta especial. Los desembolsos se harán en función del cumplimiento de las condiciones estipuladas en el presente documento (ver párrafo 8.1).
- 5.11 **Procedimientos de contratación.** ARCA llevará adelante la adquisición de bienes y contratación de servicios necesarios en conformidad con los procedimientos y políticas del BID/FOMIN en la materia. Estos procedimientos se aplicarán también a las contrataciones para la UEP que se realicen con fondos de la contrapartida local.
- 5.12 **Contabilidad y Auditoría.** ARCA mantendrá un sistema adecuado de registros contables y control financiero de los fondos del Programa. El sistema de contabilidad se organizará para proporcionar la documentación necesaria, posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna preparación de estados e informes financieros. ARCA: (i) abrirá cuentas bancarias separadas para la administración de los aportes del FOMIN y de la contraparte local; (ii) tramitará las solicitudes de desembolso y las justificaciones de gastos conforme a los procedimientos del Banco; y (iii) presentará al Banco: (a) informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio; y (b)

dentro de los 90 días posteriores al desembolso final, los estados financieros finales del Programa auditados por una firma independiente aceptable al Banco.

## **VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **A. Seguimiento**

- 6.1 **Planes operativos e informes de progreso.** El seguimiento del Programa se realizará con base en planes operativos anuales e informes de progreso que ARCA presentará a satisfacción del Banco, conforme a un formato previamente acordado: (i) el plan operativo: (a) será diseñado para satisfacer las metas y resultados previstos en el Marco Lógico; y (b) incluirá indicadores semestrales de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos, para cada uno de los componentes del Programa; el plan operativo se presentará al inicio del Programa y será ajustado al menos anualmente, durante su ejecución; (ii) los informes de progreso semestrales se presentarán dentro de los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre e incluirán: (a) información sobre la ejecución del Programa y el progreso obtenido en el cumplimiento de sus objetivos durante los seis meses previos, incluyendo referencia a los indicadores de desempeño; (b) información sobre la ejecución del presupuesto y de las contribuciones de contraparte realizadas; (c) información sobre los materiales y bienes del Programa sujetos de ser protegidos por derechos de autor; (d) una relación de las principales dificultades encontradas, si las hubiera, o previstas en la ejecución del Programa; y (e) los ajustes al plan operativo anual que fueran considerados pertinentes y su justificación. La Oficina de País del Banco utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del Programa y preparar un Informe de Finalización del Programa en los tres meses posteriores al último desembolso. La presentación, a satisfacción del Banco, del primer Plan Operativo del Programa, debidamente aprobado, anexando evidencia de la puesta en vigencia del ROP y de la suscripción del convenio de participación ARCA-ABDM, es condición previa al primer desembolso (ver párr. 8.1).
- 6.2 **Desembolsos y cumplimiento de indicadores de desempeño.** A efectos de facilitar el seguimiento del proyecto y asegurar que los desembolsos del aporte del FOMIN sean acompañados por avances en el cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico, ARCA deberá proporcionar, a satisfacción del Banco evidencia de haber cumplido con las condiciones señaladas en el Anexo II, antes de desembolsar más del 30% y del 70% de dichos aportes. De producirse retrasos significativos o desviaciones desfavorables en su cumplimiento, el Banco podrá suspender futuros desembolsos hasta que ARCA corrija la situación a su satisfacción.

### **B. Evaluaciones**

- 6.3 Con cargo a los recursos de la operación presupuestados para el efecto, el Banco contratará consultores para llevar a cabo dos evaluaciones del Programa: una evaluación intermedia una vez desembolsado el 50% de los recursos y una evaluación final dentro de los seis meses de efectuado el último desembolso. La evaluación intermedia medirá el grado de avance del Programa en el cumplimiento de sus objetivos e indicadores de

desempeño y recomendará, si fuera el caso, las medidas correctivas que fueran necesarias para alcanzar los mismos o su cancelación. Con la información que se obtenga de los diagnósticos a las 30 IMF previsto en el componente 1, ARCA establecerá una línea de base con indicadores y parámetros que servirán de referencia para medir el desempeño de las IMF beneficiadas por el Programa. La evaluación final buscará establecer el impacto del Programa sobre las IMF brasileñas.

## **VII. JUSTIFICACIÓN, BENEFICIARIOS Y RIESGOS**

### **A. Justificación**

- 7.1 Llevadas por mejoras en el entorno macroeconómico y regulatorio, y por una mayor disponibilidad de recursos financieros para el sector, las IMF brasileñas recientemente han experimentado un crecimiento significativo; sin embargo, este crecimiento es aún frágil, por debilidades técnicas que todavía enfrentan la gran mayoría de las IMF. El Programa busca mantener la tendencia de crecimiento del sector, fortaleciendo a los actores privados de la industria de las microfinanzas a través de la estructuración de servicios de capacitación (a ser impartido por una red de capacitadores privados) y de ampliar el acceso e intercambio de información especializada entre las IMF.
- 7.2 El Programa contribuirá al desarrollo de la industria, impulsando dos experiencias piloto para la entrega de servicios financieros sostenibles en áreas rurales, probando, tanto una metodología para atraer servicios de crédito a la microempresa en microregiones con procesos de desarrollo económico local, como tecnologías microfinancieras adaptadas a las necesidades y características del medio rural, con el propósito final de establecer modelos replicables para la provisión de servicios microfinancieros rurales sostenibles.

### **B. Beneficiarios**

- 7.3 El Programa beneficiará a la industria de las microfinanzas en Brasil en su conjunto, a través del establecimiento de una oferta de servicios especializados de capacitación en microfinanzas de alcance nacional, un sistema de información y difusión tecnológica sobre mejores prácticas, que responda a las necesidades de las IMF brasileñas y que facilite la expansión de los servicios financieros a la microempresa, y el desarrollo de modelos piloto para ampliar la provisión de sus servicios financieros al área rural. De manera directa se beneficiarán al menos a 80 IMF de Brasil, las cuales mejorarán la calidad de sus servicios a partir de la capacitación de sus empleados y directivos, y de la obtención de mejor información técnica sobre el sector para elevar la calidad de la gestión y los servicios de microfinanzas que ofrecen. Las entidades de política y apoyo del sector también se verán beneficiadas al poder obtener mayor información sobre el sector y contar con un foro para el análisis y discusión de aspectos relevantes a la industria y lecciones aprendidas en distintos contextos. Los beneficiarios finales del programa serán los microempresarios urbanos y rurales, y usuarios de las IMF, que verán mejorado su acceso a servicios microfinancieros con mayor calidad y eficiencia.

## **C. Riesgos**

- 7.4 Un riesgo para el Programa está asociado al cambio en autoridades del sector público, que pueden traer consigo una redefinición de prioridades hacia el sector de las microfinanzas y, por tanto, afectar sus actividades. Por su orientación de apoyo al desarrollo de los servicios de apoyo al sector de las microfinanzas en su conjunto, se estima que el impacto de estos cambios no sea mayor sobre los resultados del Programa. La difusión de información sobre el sector promovida por el Componente 2 contribuirá a una discusión más educada sobre la situación de la industria y a mitigar algunos de los efectos que la redefinición de prioridades podría traer al Programa.
- 7.5 Otro riesgo, para el componente de capacitación, es que programas de apoyo a las IMF financiados por otras entidades que contemplen apoyar la capacitación de los funcionarios de las IMF organicen estructuras de provisión de servicio paralelas, mermando la demanda por los servicios de la RCM formada por el Programa. ARCA y SEBRAE firmaron un acuerdo para coordinar estas actividades, que permite prever que la demanda por servicios de capacitación que se genere del PASM podrá ser atendida por la RCM que organice ARCA, en la medida que ésta se desarrolle (ver acuerdo SEBRAE-ARCA en archivos técnicos). La coordinación con otras entidades de apoyo, como el BNDES u otras, que cuentan con recursos para promover el sector, se verá facilitada por el fortalecimiento de ABDM, del que éstas organizaciones son miembros.
- 7.6 Con relación al Componente 3, existe el riesgo que instituciones públicas de microfinanzas, o nuevos programas estatales de apoyo a la microempresa, adopten políticas agresivas de financiamiento en el campo rural con un nivel elevado de subsidios directos. Dicha práctica, en la medida que genere una competencia adversa a los proyectos piloto de microcrédito rural del Programa, afectaría la capacidad de éste de generar modelos sostenibles de provisión de servicios de microcrédito. Este riesgo será mitigado, a través de la cuidadosa selección de las microregiones en las que se desarrollará el programa.

## **VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 8.1 **Condiciones previas al primer desembolso.** Previo al primer desembolso, ARCA suministrará a satisfacción del Banco: (i) el Plan Operativo para el primer año del Programa, que incluye el Reglamento de Operaciones y el convenio de participación con la Asociación Brasileira para el Desarrollo de las Microfinanzas (ver párrafo 6.1); y (ii) evidencia de haber contratado al DP (ver párrafo 5.2), conforme a términos de referencia previamente aprobados por el Banco.

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
El fin del Programa es contribuir a aumentar la capacidad de las Instituciones Microfinancieras (IMF) de Brasil para prestar servicios financieros de calidad al segmento de la microempresa, de manera sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de productividad de personal, calidad de cartera y eficiencia operativa de las IMF beneficiarias del Programa mejora con relación a aquellas que no participaron del mismo.</li> <li>Se ha ampliado la oferta de servicios a la microempresa en al menos dos regiones rurales.</li> <li>Microempresarios satisfechos con mejores servicios microfinancieros de calidad adaptados a sus necesidades, medido por la evolución tasa de retención de clientes de las IMF beneficiarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes sobre la situación del sector microfinanciero.</li> <li>Línea de base y evaluaciones intermedia y final del Programa.</li> <li>Diagnósticos a 30 IMF que se financiarán con el Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas macroeconómicas no cambian radicalmente durante la vida del proyecto.</li> <li>Entorno de políticas hacia el sector de las microfinanzas no se deteriora.</li> <li>El marco regulatorio es favorable, para la financiación de carteras de microcrédito.</li> <li>Las IMF tienen interés en ser autosostenibles. La capacitación tiene un impacto significativo en el desempeño de las IMF.</li> <li>Entorno político hacia el sector de las microfinanzas favorece la consolidación de programas de financiación a IMF sostenibles y entre otros, se aplican como mínimo las tasas de interés de mercado al crédito al microempresario.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Un programa de apoyo al desarrollo sostenible del sector microfinanciero en Brasil implantado, basado en la capacitación de los recursos humanos de las IMF, la difusión de información	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Una red estructurada y sostenible de 80 capacitadores especializados en microfinanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de progreso del Programa.</li> <li>Línea de base y evaluaciones intermedia y final del Programa.</li> <li>Encuestas a IMF.</li> <li>Informes y estados financieros de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituciones o profesionales de capacitación interesados en participar en el proyecto.</li> <li>La capacitación es un</li> </ul>



RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>confiable para el sector y la generación de modelos piloto de microcrédito rural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 680 funcionarios y directivos de IMF privadas han accedido a servicios de capacitación de calidad, acordes a sus necesidades. Estos servicios también son accedidos por 290 personas de instituciones públicas y privadas interesadas en el sector. Un 80% de las personas capacitadas continúan trabajando en IMF e instituciones del sector.</li> <li>▪ IMF y sus funcionarios aplican las mejores prácticas obtenidas a partir de un sistema de información actualizada operando al servicio del sector.</li> <li>▪ 2 nuevos programas de microcrédito rural operando en 2 regiones DLIS, con nuevas tecnologías y productos microfinancieros, buenos indicadores de desempeño (número creciente de clientes, indicadores de calidad de activos por encima del promedio rural) y viabilidad para alcanzar sostenibilidad en el corto plazo.</li> <li>▪ El programa de capacitación cubre sus costos operacionales a partir de las matrículas cobradas.</li> <li>▪ Se cuenta con un sistema información fidedigna sobre el sector de microfinanzas en Brasil (número de IMF, indicadores operativos y financieros actualizados), útil para la toma de decisiones sobre políticas de fomento aplicadas por el Gobierno al sector.</li> <li>▪ Entidades de gobierno que promueven y regulan el sector conocen mejores</li> </ul>	<p>los 2 proyectos piloto de microcrédito en 2 microregiones del Brasil..</p>	<p>ingrediente clave para fortalecer las IFM en el Brasil.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las IMF tienen disposición a pagar por la capacitación.</li> <li>▪ Los funcionarios capacitados mantienen sus posiciones en las IMF beneficiadas.</li> <li>▪ Proyectos piloto no encuentran competencia desleal generada por subsidios a la tasa de interés.</li> <li>▪ Las comunidades DLIS de las regiones rurales logran organizarse en torno al Programa.</li> <li>• La matrícula promedio por curso, estimada en US\$400, es accesible a las IMF, con los incentivos del programa.</li> </ul>



RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	prácticas del sector y las aplican en Brasil.		
<b>COMPONENTES</b>			
1. Estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas.	<p>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de formación de segundo piso para capacitar capacitadores establecido en ARCA.</li> <li>Red de capacitadores en microfinanzas creada con presencia en 5 regiones del país. Por lo menos 80 instructores formados en distintos cursos sobre temas de interés para las IMF, trabajando en la red del capacitadores del proyecto.</li> <li>Base de datos de la demanda y oferta de capacitación de las IMF en Brasil operacional y publicada en el Portal de Microcrédito.</li> <li>970 funcionarios de 80 IMF e instituciones interesadas en el sector capacitados y aplicando sus nuevos conocimientos y aptitudes en las IMF.</li> <li>8 productos de capacitación desarrollados tomando en cuenta materiales de cursos ya diseñados por otras instituciones de fomento o de capacitación del sector en América Latina.</li> <li>Al menos 30 IMF cuentan con planes de capacitación desarrollados en función a diagnósticos individualizados.</li> <li>El Fondo de becas ha logrado atraer a beneficiarios, IMF privadas a los cursos de capacitación impartidos por RCM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes Semestrales de Progreso presentados al Banco.</li> <li>Evaluaciones de los servicios de capacitación, incluyendo encuestas a usuarios.</li> <li>Informes de evaluación intermedia y final.</li> <li>Informes presentados por miembros de la red de capacitación a ARCA después de cada curso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay una red nacional de capacitadores.</li> <li>Los cursos ofrecidos son de buena calidad.</li> <li>IFM que demandan capacitación adecuada a sus necesidades la encuentran.</li> <li>Los usuarios están dispuestos a pagar por la capacitación.</li> <li>El SEBRAE utiliza la red de capacitadores para impartir cursos de microfinanzas.</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2. Difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de microfinanzas.</p>	<p>A los 36 meses de iniciado el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABDM como asociación representativa de la industria de las microfinanzas es operativa y sostenida en buena parte por cuotas de membresía (30% de sus costos de operación). Cuenta entre sus miembros al menos a 60 IMF además de otras entidades del sector;</li> <li>▪ Un portal de microcrédito dinámico, sostenido por venta de publicidad y otras fuentes, que ofrece información actualizada sobre microfinanzas, incluyendo los servicios financieros ofrecidos por las IMF, acceso a la base de datos de oferta y demanda de capacitación e información sobre los cursos desarrollados por ARCA, una biblioteca virtual especializada en portugués, de al menos 1.500 páginas;</li> <li>▪ Un 30% de las IMF existentes hacen promoción de sus productos y servicios a través del proyecto.</li> <li>▪ Las entidades que fijan políticas sobre microcrédito (por ejemplo el Banco Central) utilizan el portal como fuente de información;</li> <li>▪ Un programa de premios establecido y apoyado por patrocinadores, que reconozca innovaciones y mejores prácticas en las microfinanzas brasileñas ha cumplido tres ciclos de premiación y difusión, y cuenta con promotores para financiar cuarto ciclo.</li> <li>▪ Se cuenta con un sistema de recopilación de información sobre mejores prácticas que alimenta el portal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes Semestrales de Progreso presentados al Banco.</li> <li>▪ Evaluación intermedia y final.</li> <li>▪ Revisión del portal.</li> <li>▪ Estadísticas y estados financieros de ABDM.</li> <li>▪ Anuncio del premio otorgado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logra atraer el interés de IMF en participar.</li> <li>▪ Las IMF comparten información y canalizan sugerencias a través del portal.</li> <li>▪ Las IMF tienen acceso a internet.</li> <li>▪ Se aplican las experiencias exitosas de otros países al caso brasileiro.</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>3. Desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo económico local.</p>	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dos 2 IMF operando los proyectos piloto en las microregiones escogidas validan la metodología planteada por el Programa para atraer estos servicios al área rural.</li> <li>▪ IMF con proyectos piloto han operan con tecnologías crediticias sólidas y han desarrollado al menos 4 productos financieros con los que han alcanzado al menos 500 clientes.</li> <li>▪ Se ha establecido una metodología replicable para llevar más IMF a prestar servicios financieros en áreas rurales con criterios de elegibilidad revisados y ajustados.</li> <li>▪ Al menos una institución con experiencia en microcrédito se ha asociado a cada uno de los programas piloto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes Semestrales de Progreso presentados al Banco.</li> <li>▪ Evaluación intermedia y final del proyecto.</li> <li>▪ Plan de negocio de las 2 IMF a iniciarse.</li> <li>▪ Informes de consultoría.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se integran los servicios financieros a las microempresas al DLIS, de forma que la demanda surja de las localidades.</li> <li>▪ IMF con experiencia son atraídas por los incentivos ofrecidos por las comunidades rurales..</li> </ul>

<b>RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>1. Estructuración de servicios de capacitación en microfinanzas</b>  1.1. levantamiento de la oferta y la demanda de servicios de capacitación 1.2. construcción de base de datos para difundir información sobre oferta y demanda de servicios 1.3. el desarrollo de un plan de promoción y negocios para el Programa 1.4. el desarrollo de materiales, contenidos y metodologías para capacitación 1.5. la formación de capacitadores 1.6. un programa temporal de becas dirigido a las IMF 1.7. diseño e implementación de un sistema de control de calidad de la capacitación  <b>2. Difusión de información técnica y articulación institucional para el sector de las microfinanzas</b>  2.1. perfeccionamiento y montaje inicial del “Portal del Microcrédito” 2.2. selección y traducción al portugués de materiales sobre microfinanzas 2.3. diseño y promoción del premio a mejores prácticas sobre mejores prácticas 2.4. fortalecimiento de ABDM: contratación de coordinador a tiempo parcial para dinamizar sus operaciones 2.5. Cinco talleres dirigidos IMF y actores del mercado para discutir políticas de interés del sector y su promoción a entidades bancarias formales.	<div style="text-align: right;">US\$</div> <p>FOMIN</p> <p>Componente 1</p> <p>Componente 2</p> <p>Componente 3</p> <p>Administración</p> <p>Evaluaciones</p> <p>Auditoría</p> <p>Imprevistos</p> <p style="text-align: right;">349.200</p> <p style="text-align: right;">140.200</p> <p style="text-align: right;">300.100</p> <p style="text-align: right;">54.000</p> <p style="text-align: right;">30.000</p> <p style="text-align: right;">11.500</p> <p style="text-align: right;">40.000</p> <p>Subtotal</p> <p style="text-align: right;">925.000</p> <p>ARCA</p> <hr style="width: 20%; margin-left: 0;"/> <div style="text-align: right;">US\$</div> <p>Componente 1</p> <p>Componente 2</p> <p>Componente 3</p> <p>Administración</p> <p>Evaluaciones</p> <p>Auditoría</p> <p>Imprevistos</p> <p style="text-align: right;">298.500</p> <p style="text-align: right;">151.400</p> <p style="text-align: right;">175.900</p> <p style="text-align: right;">299.200</p> <p style="text-align: right;">0</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plan Operativo del Programa</li> <li>▪ Informes Semestrales de Progreso presentados al Banco.</li> <li>▪ Evaluación intermedia y final del proyecto.</li> <li>▪ Informes de consultoría.</li> <li>▪ Visitas de supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las IMF están con disposición a proveer información para determinar necesidades de capacitación, durante la etapa de diagnóstico.</li> <li>▪ Otros capacitadores están sensibilizados para trabajar por un mercado fortalecido y colaboran con ARCA.</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>3. Desarrollo de modelos de microfinanzas rurales integrados a procesos de desarrollo económico local.</b>  a) <u>Etapas</u> 1: 3.1. evaluación y selección final de las dos microregiones 3.2. movilización y sensibilización de los liderazgos locales 3.3. elaboración de estudios de mercado y planes de negocios preliminares para dos proyectos piloto 3.4. asesoramiento a comunidades locales en estructuración de incentivos para atraer operaciones de microcrédito 3.5. búsqueda y selección de socios estratégicos para participar en el piloto 3.6. asesoramiento en la negociación y conformación de acuerdos con los socios estratégicos para el establecimiento del proyecto piloto de microfinanzas rurales.  b) <u>Etapas</u> 2: 3.7. provisión de servicios especializados de asistencia técnica y capacitación “a medida” a institución microfinanciera 3.8. sistematización y talleres de difusión de las experiencias de los proyectos. 3.9. consultor especializado para coordinación y supervisión del componente.	<div>0</div> <div>40.000</div> <div>Subtotal</div> <div>925.000</div> <div>Total</div> <div>1.850.000</div>		

## Anexo II

### INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA SEGUIMIENTO A DESEMBOLSOS

Para asegurar desembolsos por encima del 30% y del 70% del aporte del FOMIN, ARCA deberá presentar evidencia de haber cumplido con los siguientes indicadores de desempeño:

I. Antes de desembolsar más del 30% del aporte del FOMIN, se ha:

- A. Componente 1:** (1) completado los diagnósticos individualizados y planes de capacitación de al menos 15 IMF privadas con co-financiamiento de éstas; (2) suscrito convenios para la conformación de una red de capacitación en microfinanzas con al menos 10 instituciones de capacitación distribuidas en igual número de Estados del país; (3) desarrollado y puesto en marcha de forma piloto, la base de datos computarizada sobre la demanda y la oferta de capacitación entre las IMF; (4) acordado con miembros de las RCM, en función a demanda identificada, los cursos que serán ofrecidos a las IMF por los capacitadores formados por ARCA durante siguientes doce meses; y (5) se ha completado información de línea de base para medir desempeño de IMF beneficiadas por el programa.
- B. Componente 2:** (1) concluido el diseño informático y lógico del sistema, e identificado los textos a traducirse al portugués; (2) diseñado la metodología del premio de mejores practicas en microfinanzas, incluyendo los criterios de selección de temas, la verificación de los datos de los concursantes del premio, y (iii) conformado el Comité Evaluador del Premio.
- C. Componente 3** (1) identificado las dos microregiones que llenan los requisitos para desarrollar un programa de microfinanzas; (2) movilizado los lideres locales y elaborado un estudio de mercado y plan de negocio para el proyecto piloto de microcrédito en por lo menos una microregión; (3) definido el esquema de incentivos, que las comunidades de al menos una microregión ofrecerán para uno de los proyectos piloto de microfinanzas; y (4) sostenido reuniones (documentadas) con al menos 15 IMF o instituciones privadas del sistema financiero nacional con el propósito específico de explicar y promover los proyectos de microfinanzas a elaborarse en el Componente 3 y evaluar su interés de participar en las mismas.

II. Antes de desembolsar más del 70% del aporte del FOMIN, se ha:

- A. Componente 1:** (1) completado los diagnósticos individualizados y planes de capacitación de 20 IMF; (2) suscrito convenios para la conformación de una red de capacitación en microfinanzas con al menos 50 proveedores de capacitación con cobertura de servicios en al menos 4 de las 5 regiones del país; (3) completado contenidos y metodologías para 6 cursos en microfinanzas; (4) formado un total de 40 capacitadores; (5) ejecutado y recibido evaluaciones de 20 cursos de capacitación para las IMF a través de la RCM; y (6) diseñado el sistema de control de calidad de la capacitación.

- B. Componente 2:** (1) divulgado 1.000 páginas de textos especializados en microfinanzas traducidos al Portugués; (2) afiliado en ABDM al menos a 30 IMF privadas; (3) logrado que los ingresos del portal de microcrédito por concepto de venta de servicios cubran al menos el 5% de sus costos operativos; y (4) al menos un ciclo del premio de mejores practicas en microfinanzas ha concluido, premiando a ganadores y preparado publicación correspondiente.
- C. Componente 3:** firmado dos convenios entre las comunidades de una microregión y al menos una IMF o un operador financiero privado para el inicio de actividades de microfinanzas en dicha microregión.