

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **BRASIL**

### **PROGRAMA DE APOYO A LA COMPETITIVIDAD DE APLS (ARREGLOS PRODUCTIVOS LOCALES – CLUSTERS) DEL ESTADO DE MINAS GERAIS**

**(BR-L1021)**

### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gregorio Arévalo (ICF/CMF) Jefe; *Miembros:* Manuel Pacheco (CSC/CMF); Annabella Gaggero (ICF/CMF); Rodrigo Beraldo (LEG/SGO); y Juliana Parahyba, Ulises Guardiola, Tania Gasi y Antonio Carlos Rossin (Consultores).

## INDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA .....	1
A.	El contexto económico y la competitividad de Brasil .....	1
B.	El contexto socioeconómico y competitivo de Minas Gerais.....	2
C.	Restricciones a la competitividad de los APLs.....	3
D.	Experiencia del estado de Minas Gerais en el sector.....	4
E.	Estrategia y justificación de la participación del Banco.....	5
F.	Estrategia del Programa y justificación del préstamo de innovación .....	6
G.	Coordinación con otros donantes.....	9
II.	EL PROGRAMA .....	9
A.	Objetivos y descripción del Programa.....	9
B.	Costo y financiamiento .....	12
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA .....	13
A.	Prestatario, garante y organismo ejecutor.....	13
B.	Ejecución y administración del proyecto.....	14
C.	Monitoreo e informes de gestión del Programa.....	19
D.	Sistema de seguimiento y evaluación .....	21
E.	Período de ejecución y calendario de desembolsos .....	22
F.	Fondo Rotatorio .....	22
G.	Reconocimiento de gastos .....	23
H.	Adquisición de bienes y servicios.....	23
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	24
A.	Viabilidad institucional.....	24
B.	Viabilidad socioeconómica.....	24
C.	Viabilidad fiscal y financiera.....	25
D.	Impacto socio-ambiental.....	26
E.	Beneficios y Riesgos.....	28

Anexo I – Marco Lógico

Anexo II – Cuadro Resumen del Plan de Adquisiciones

Vínculos Electrónicos	
Plan Operativo Anual (POA)	<a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1804520">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1804520</a>
Disposiciones de Monitoreo y Evaluación:	
(i) Borrador del Reglamento Operativo del Programa (ROP)	<a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1803011">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1803011</a>
(ii) Párrafo 3.24.	
Plan de Adquisiciones	<a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1770860">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1770860</a>
Datos básicos socioeconómicos	<a href="http://www.iadb.org/countries/indicators.cfm?lang=es&amp;id_country=br">http://www.iadb.org/countries/indicators.cfm?lang=es&amp;id_country=br</a>
Cartera en ejecución & préstamos aprobados	<a href="http://opsgs1/Cartera/LoanPortfolioInExecution.asp?Country=BR&amp;Language=Spa&amp;Output=Pdf">http://opsgs1/Cartera/LoanPortfolioInExecution.asp?Country=BR&amp;Language=Spa&amp;Output=Pdf</a>
Programa tentativo de préstamos	<a href="http://ops/opsfilters/xmlToHtml.aspx?Output=pdf&amp;AppName=PIPELINELOANS&amp;Language=EN&amp;Sort=&amp;Link=&amp;Region=&amp;Country=BR&amp;Division=&amp;Sector=&amp;PipCat=&amp;OperType=LON&amp;OperSubTypeCode=">http://ops/opsfilters/xmlToHtml.aspx?Output=pdf&amp;AppName=PIPELINELOANS&amp;Language=EN&amp;Sort=&amp;Link=&amp;Region=&amp;Country=BR&amp;Division=&amp;Sector=&amp;PipCat=&amp;OperType=LON&amp;OperSubTypeCode=</a>
Información disponible en los archivos de (ICF/CMF)	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=617204">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=617204</a>
Borrador del ISDP	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=618550">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?Docnum=618550</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABDI	Agencia Brasileña de Desarrollo Industrial
APLs	Arreglos Productivos Locales
BDMG	Banco de Desarrollo de Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo
CC	Capacidad de Control
CDP	Consejo Directivo del Programa
CE	Capacidad de Ejecución
CIN	Centro Internacional de Negocios
COPAM	Consejo de Política Ambiental
CPO	Capacidad de Programación y Organización
CAT	Comité Asesor Técnico
EGLs	Entidades de Gobernanza Local
FAI	Firma de Auditores Independientes
FEAM	Fundación Estadual de Medio Ambiente
FIEMG	Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais
GI	Grupo Interministerial de APLs
GTP-APL	Grupo de Trabajo Permanente de APLs
GTZ	Agencia de Cooperación Alemana para el Desarrollo
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
IEF	Instituto Estadual de Florestas
IEL	Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais
IGAM	Instituto Mineiro de Gestión de Aguas
IPEA	Instituto de Investigación Aplicada
LRF	Ley de Responsabilidad Fiscal
MDIC	Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio
PAC	Plan Anual de Caja
PBI	Producto Interno Bruto
PITCE	Política Industrial, Tecnológica y de Comercio Exterior
PMC	Plan de Mejoramiento de la Competitividad
PML	Producción Más Limpia
POA	Plan Operativo Anual
PPA	Programa Plurianual
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
ROP	Reglamento Operativo del Programa
SEBRAE	Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa
SECI	Sistema de Evaluación de Capacidad Institucional
SEDE	Secretaría de Desarrollo Económico de Minas Gerais
SENAI	Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial
SEPLANDES	Secretaría de Planificación y Desarrollo Social
SESI	Servicio Social de Industria de Minas Gerais
SIGIOR	Sistema de Gestión Estratégica Orientada por Resultados
SSE	Sistema de Seguimiento y Evaluación
STN	Secretaría del Tesoro Nacional

TICs	Tecnologías de la información y comunicación
UCP	Unidad de Control del Programa
UGP	Unidad Gestora del Programa

## RESUMEN DEL PROYECTO

### BRASIL

#### Programa de Apoyo a la Competitividad de APLs (Arreglos Productivos Locales – *Clusters*) del Estado de Minas Gerais (BR-L1021)

Términos y Condiciones Financieras				
Prestatario: Gobierno del Estado de Minas Gerais			Plazo de amortización:	20 años
Garante: Republica Federal de Brasil			Período de Gracia:	3 años
Organismo Ejecutor: Secretaría de Desarrollo Económico de Minas Gerais (SEDE) a través del Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL)			Desembolso:	3 años
			Tasa de interés:	Basada en LIBOR
<b>Fuente</b>	<b>US\$ millones</b>	<b>Porcentaje</b>	Comisión de inspección y vigilancia:	*
BID (CO)	10,00	60	Comisión de crédito:	*
Local	6,70	40	Moneda	US\$ dólares de la
<b>Total</b>	<b>16,70</b>	<b>100</b>	Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco	
Esquema del Proyecto				
<b>Objetivos del Programa:</b> El objetivo del Programa es contribuir al desarrollo económico del estado de Minas Gerais, aumentando la productividad y competitividad de las empresas de los APLs participantes, fortaleciendo los instrumentos y mecanismos de innovación y articulación de los actores locales con los niveles estadual y federal (empresas, instituciones de apoyo e investigación, etc.) (ver ¶2.1).				
<b>Estructura:</b> (ver <a href="#">Project Outline</a> )				
<b>Condiciones contractuales especiales:</b> <i>Condiciones previas al primer desembolso:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación del Consejo Directivo del Programa (CDP) (ver ¶3.9);</li> <li>2. Constitución de la Unidad Gestora del Programa (UGP) (ver ¶3.14);</li> <li>3. Entrada en vigencia del Convenio de Cooperación Técnica y Financiera para la ejecución del Proyecto entre el Prestatario e IEL, así como del convenio específico para la ejecución del Programa entre la SEDE, el SEBRAE-MG y la FIEMG (ver ¶3.3);</li> <li>4. Apertura de una cuenta bancaria específica para que la UGP administre los recursos del Programa (ver ¶3.19);</li> <li>5. Presentación a satisfacción del Banco del Plan Operativo Anual (POA) para el primer año de ejecución del Programa (ver ¶3.25);</li> <li>6. Aprobación por el Banco de los sistemas informáticos adoptados por la UGP para el control interno y la administración contable y financiera del Programa (ver ¶3.19).</li> <li>7. Entrada en vigencia del Reglamento Operativo del Programa (ver ¶3.23); y</li> <li>8. Evidencia del funcionamiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa (ver ¶3.29).</li> </ol> <i>Otras condiciones:</i> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para los desembolsos del Componente 2 para cada APL, contar con su respectivo Plan de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) aprobado de acuerdo a lo estipulado en el ROP (ver ¶3.19).</li> </ol>				
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna El proyecto es coherente con la Estrategia de País: Si [ X ] No [ ] El proyecto califica SEQ[ ] PTI [ ] Sector [ ] Geográfica [ ] % de beneficiarios[ ] como: Fecha verificación del CESI: 11 de noviembre de 2005 Adquisiciones: Véase párrafos ¶3.35-¶3.37				

\* La comisión de crédito y comisión de inspección y vigilancia serán establecidas periódicamente por el Directorio Ejecutivo como parte de su revisión de cargos financieros del Banco, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre metodología para el cálculo de cargos para préstamos del capital ordinario. En ningún caso la comisión de crédito podrá exceder del 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia exceder, en un semestre determinado, lo que resulte de aplicar el 1% al monto del Financiamiento, dividido por el número de semestres comprendido en el plazo original de desembolsos.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. El contexto económico y la competitividad de Brasil

- 1.1 En los últimos años, Brasil ha experimentado una creciente estabilidad económica, logrando en el 2007 una de sus tasas de crecimiento más altas de la última década, por encima del 5%. En gran medida, esta mayor estabilidad y crecimiento se ha debido a una política económica disciplinada, así como a condiciones externas favorables que han permitido un fuerte aumento de las exportaciones, tanto de productos tradicionales como de bienes industriales.
- 1.2 Este contexto económico favorable ha sido aprovechado con diferentes grados de éxito por las empresas del país. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs)<sup>1</sup> que lograron sobrevivir a la competencia generada por los cambios de apertura externa de los años '90 han demostrado una gran capacidad de adaptación y flexibilidad. No obstante, éstas aún enfrentan una notoria brecha de productividad y competitividad en relación a sus pares de mayor tamaño. De forma similar, si bien las PyMEs han desarrollado mayores capacidades en la producción de manufacturas (en 2006 cerca del 85% de sus exportaciones fueron de bienes manufacturados o semi-manufacturados), su capacidad tecnológica e innovadora es menor que en empresas mayores (55% de sus exportaciones son de baja o media-baja intensidad tecnológica)<sup>2</sup>.
- 1.3 En los últimos años, los diversos organismos públicos y privados que fomentan la competitividad de las PyMEs en Brasil han orientado sus esfuerzos en torno al trabajo con Arreglos Productivos Locales (APLs), denominación dada en Brasil a las aglomeraciones productivas, principalmente compuestas por PyMEs, también conocidas como *clusters*<sup>3</sup>. El consenso en torno a este enfoque se refleja en el hecho que el apoyo a APLs se ha planteado como uno de los ejes conductores de la Política Industrial, Tecnológica y de Comercio Exterior (PITCE) de Brasil<sup>4</sup> que entró en vigencia en el año 2003, así como de la Agencia Brasileña de Desarrollo Industrial (ABDI)<sup>5</sup>, instituida en diciembre de 2004. En este contexto, el

---

<sup>1</sup> De acuerdo al Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), las micro y pequeñas empresas tienen hasta 49 empleados en los sectores de servicios y hasta 99 en el sector industrial. El Banco Nacional de Desarrollo (BNDES) clasifica como microempresa a aquellas con ventas menores a R\$1,2 millones, como pequeñas empresas a las que venden entre R\$1,2 y R\$10,5 millones, y como empresas medianas a las que tienen ventas entre R\$10,5 y R\$60 millones.

<sup>2</sup> Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) 2006: "Las Micro y Pequeñas Empresas en la Exportación Brasileña."

<sup>3</sup> Los APLs son aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio y que tienen una dinámica económica de relaciones formales e informales común. Dichas empresas mantienen vínculos comerciales así como de articulación, cooperación y aprendizaje entre sí y con otros actores locales como gobierno, asociaciones empresariales e instituciones de crédito, enseñanza e investigación.

<sup>4</sup> Para orientar este enfoque desde el nivel federal y con miras a desarrollar una política nacional de APLs, se creó el Grupo Interministerial de APLs (GI) y el Programa de APLs 1015. Ambas instancias promueven la coordinación entre los diversos actores federales que trabajan con APLs.

<sup>5</sup> Los principales objetivos de esta agencia son coordinar y sincronizar los esfuerzos de diversas instituciones y niveles de gobierno para alcanzar coherencia en las diversas políticas de apoyo al sector productivo, y mejorar la base tecnológica del país en áreas que presentan mayor potencial de

Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio constituyó un Grupo de Trabajo Permanente de APLs (MDIC/GTP-APL), el cual elabora directrices para un Plan de Desarrollo de APLs en todos los estados del país. La recientemente planteada Política de Desarrollo Productivo (mayo 2008) establece metas en materia de planes de desarrollo productivo en APLs para 10 estados en 2009, y para otros nueve en 2010, el fin de fomentar un desarrollo regional más equilibrado y una mayor desconcentración espacial de la producción, con énfasis en las áreas con menor grado de desarrollo relativo en los distintos estados y regiones del país.

- 1.4 Este Programa busca contribuir a la consolidación de este enfoque, desarrollando e implementando un modelo público-privado de apoyo a APLs desde el nivel subnacional, sistematizando y coordinando los esfuerzos, hasta ahora dispersos, de los diversos actores que fomentan la competitividad del sector privado del estado de Minas Gerais.

## **B. El contexto socioeconómico y competitivo de Minas Gerais**

- 1.5 Minas Gerais (MG) es el segundo estado más poblado de Brasil (19,8 millones de habitantes –10% del total nacional–) y la tercera mayor economía estadual, con aproximadamente el 9% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional. La composición de su PBI indica un perfil de producción maduro, con participación elevada del sector industrial y terciario (respectivamente, 31,9% y 59,8% del PBI estadual). Las mismas cifras indican fuertes desigualdades entre las distintas regiones de MG, con la región Central, donde se localiza la capital, Belo Horizonte, concentrando 45% del PBI estatal, con una renta per capita que casi duplica la de las regiones Norte y Noroeste del estado, que contribuyen apenas un 10% del total de la riqueza estadual.
- 1.6 MG es también un importante exportador de productos primarios y semielaborados, siendo responsable por cerca de 11,4% de las exportaciones nacionales (en segundo lugar después de São Paulo). En 2007, los sectores primarios que más exportaron fueron la minería (26% del total del estado), el café (15 %) y los *pellets* de hierro (5,2%), mientras que entre los sectores industriales se destaca el automovilístico (4,1%). Las ventajas comparativas y competitivas del estado se basan en: i) la existencia de abundantes recursos naturales mineros y agrícolas; ii) la presencia de un gran número de universidades y de recursos humanos altamente calificados; iii) una extensa infraestructura básica (posee 13% de la red vial, 17% de la red ferroviaria y 15% de la capacidad de generación de energía eléctrica del país); y iv) una localización geográfica estratégica, que le permite actuar como vínculo entre las principales regiones del país y acceder a los

---

crecimiento, incluyendo: (i) fortalecer la estructura industrial de propiedad industrial; (ii) promover capacidades innovadoras en las Pymes; (iii) crear un ambiente favorable a la inversión; y (iv) aumentar los gastos en Investigación y Desarrollo, tanto en el sector público como en el privado (<http://www.abdi.com.br/>).



principales puertos nacionales, además de formar parte de la Región Sudeste<sup>6</sup> de Brasil, la cual concentra más de las tres cuartas partes del consumo nacional.

- 1.7 Las industrias estatales, en su mayor parte de carácter tradicional e intensivas en mano de obra, tuvieron que enfrentar fuertes reestructuraciones durante la última década, a raíz de las reformas de apertura económica, los episodios de inestabilidad cambiaria y la puesta en marcha de los procesos de privatización. En los últimos años, las industrias tradicionales como calzado, textil y confecciones, han intentado iniciar un proceso de modernización con la introducción de nuevas tecnologías y prácticas de producción más modernas. Asimismo, existen sectores emergentes en ciertas regiones del estado que están experimentando un rápido crecimiento, como la electro-electrónica y biotecnología.
- 1.8 No obstante, la economía del estado ha venido perdiendo importancia relativa con respecto a otros estados brasileños, debido a factores como la disminución de las inversiones privadas en proyectos de gran escala, que dinamizaron la economía en décadas pasadas, y la escasa diversificación de sus exportaciones, las cuales se encuentran concentradas en un número limitado de empresas de gran tamaño y en productos de bajo valor agregado. Hoy muchos de los sectores productivos que presentan un mayor dinamismo se encuentran concentrados en un importante número de APLs, con una fuerte presencia de PyMEs (ver ¶1.12). Estas empresas enfrentan importantes barreras que limitan la competitividad de dichos APLs y las posibilidades de crecimiento de MG.

### C. Restricciones a la competitividad de los APLs

- 1.9 Con el fin de enfrentar los problemas que afectan la competitividad estadual, ya desde su anterior Programa Plurianual (PPA),<sup>7</sup> MG adoptó una estrategia que plantea, entre otros, el incremento de las actividades productivas y la desconcentración regional de la economía estadual. El estado busca el logro de dicha estrategia a través de 31 proyectos estructurantes<sup>8</sup>, entre los cuales se destaca el presente programa de fortalecimiento de APLs estaduais.
- 1.10 Como parte de la preparación del PPA y su documento base, el Plan Mineiro de Desarrollo Integrado (2003 y 2007), el estado convocó a diversos actores públicos y privados e impulsó procesos de consulta con empresarios y el sector productivo, constatándose una serie de **problemas comunes a las PyMEs pertenecientes a los APLs de MG**<sup>9</sup>. Las principales restricciones identificadas a través de estos

---

<sup>6</sup> Compuesta por los estados de Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro y São Paulo, la Región Sudeste comprende cerca de 11% del área total del país y 43% de la población brasileña.

<sup>7</sup> Para el periodo 2004-2007.

<sup>8</sup> Otras iniciativas del PPA de MG que buscan promover la competitividad del sector productivo son: i) un Proyecto FOMIN de Parceria Público-Privada para proyectos de servicios públicos y de infraestructura de gran impacto operados por el sector privado; y ii) el Programa *Empresa Mineira Competitiva* para simplificar las trabas burocráticas y administrativas asociadas a la actividad empresarial.

<sup>9</sup> Ver <http://www.seplag.mg.gov.br/governo/governo.asp#>.

diagnósticos son: i) una elevada carga tributaria; ii) dificultades de acceso al crédito; iii) desconocimiento de mecanismos, canales de exportación y exigencias de mercados internacionales; iv) falta de laboratorios, equipos e infraestructura tecnológica; v) débiles estrategias de marketing y promoción de los productos y la imagen de los APLs, tanto en el mercado nacional e internacional; y vi) bajas competencias gerenciales e insuficiente capacitación técnica de la mano de obra.

- 1.11 Tanto el Gobierno estadual como las organizaciones empresariales de MG han implementado una serie de acciones para mitigar los problemas que enfrentan las PyMEs del estado<sup>10</sup>. Sin embargo, no se ha desarrollado un enfoque integrado que promueva la innovación y la productividad de los APLs a través de la coordinación entre los actores públicos y privados, y la creación de un modelo sistemático de apoyo a su competitividad. El presente Programa constituye un esfuerzo novedoso de diseño y ejecución de acciones enfocadas a la resolución de restricciones a la competitividad de PyMEs agrupadas en APLs, tema en el cual el Banco ya acumula cierta experiencia (ver ¶1.16). El desafío competitivo para el estado es lograr que los APLs y sus integrantes mantengan su flexibilidad y capitalicen las economías de aglomeración sectorial y geográfica, superando así los problemas de escala y dispersión que restringen su capacidad de innovar y de insertarse a nivel internacional. En este contexto, resulta clave la articulación público-privada que abarque al gobierno, empresas, instituciones de investigación, centros de enseñanza y otros actores relevantes.

#### **D. Experiencia del Estado de Minas Gerais en el sector**

- 1.12 En los últimos años, el estado de Minas Gerais ha hecho un intenso esfuerzo de mapeo y análisis de sus APLs. En 2000, en conjunto con la firma *McKinsey & Company*, el estado llevó a cabo el estudio *Cresce Minas*, el cual identificó 47 APLs en el estado a partir de un análisis de las actividades económicas más significativas, su localización, plataforma empresarial, acceso a tecnología, y proyecciones de crecimiento. Otro estudio pertinente fue realizado por el Banco de Desarrollo de Minas Gerais (BDMG), en el cual se identificó un número similar de APLs, a través de un análisis más cuantitativo, basado principalmente en índices de concentración económica.
- 1.13 El Sistema de Federación de Industrias de MG (FIEMG) también viene trabajando con algunos APLs del estado, específicamente en el fortalecimiento de la gobernanza local y la preparación de estudios de diagnóstico. Este trabajo ha sido liderado por el Instituto Euvaldo Lodi (IEL), el agente del Sistema FIEMG

---

<sup>10</sup> El gobierno de MG viene desarrollando esfuerzos en los temas de marco regulatorio con programas como: *Minas Simple* y *Minas al Día* que facilitan trámites y pago de impuestos por parte de las empresas. La agenda del estado ya cuenta con una diversidad de programas en los temas de acceso al crédito: líneas de financiamiento del Banco de Desarrollo de Minas Gerais (BDMG) y los programas Geraminas y Empresa Mineira Competitiva; el PROE-Ind para empresas de la industria automotiva y electrónica; y el Programa Estadual de Crédito Popular dirigido a la población de baja renta y a micro y pequeños empresarios. El BNDES y el Banco del Nordeste también poseen líneas de crédito para las PyMEs de MG.

que tiene como mandato promover la competitividad, innovación y desarrollo tecnológico de los sectores productivos locales y regionales, por medio de la articulación e integración de los sectores de industrias, gobierno, educación, e investigación y desarrollo. Para 10 APLs del estado, entre los cuales se encuentran los siete propuestos para el actual programa, IEL ha iniciado un trabajo de identificación y articulación de los socios públicos y privados, planeamiento estratégico, búsqueda de recursos, asesoría a las empresas en la elaboración de proyectos, y apoyo a la gestión e implementación de sistemas de calidad, entre otros. Lo anterior ha resultado en la conformación de Comités Gestores en cada APL, los cuales reúnen a las principales instituciones, organismos y líderes empresariales del APL en un espacio de decisión informal, y cumplen el rol de entidades de gobernanza local.

- 1.14 Además del activo rol cumplido por los organismos estatales y IEL, MG cuenta con una serie de actores y programas que han orientado su trabajo en torno a los APLs. El Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE) ha elaborado una metodología piloto para la gestión orientada por resultados en APLs, y ha iniciado un trabajo con 14 APLs, entre ellos muebles y electro-electrónica. Otro actor importante ha sido la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDE), la cual también ha impulsado acciones puntuales de apoyo y articulación de APLs en el interior del estado.

#### **E. Estrategia y justificación de la participación del Banco**

- 1.15 **Estrategia del Banco en el país.** Las líneas de acción de la estrategia del Banco con Brasil (2004-2007) son: i) aumento en la productividad y mejor provisión de infraestructura; ii) mejoramiento en los índices de pobreza, equidad y capital humano; iii) mejores condiciones de vida y eficiencia en las ciudades; y iv) fortalecimiento institucional y modernización del estado. Aunque esta operación contribuye al logro de todos estos lineamientos estratégicos, ella se enmarca particularmente dentro de la primera línea de acción, ya que permitirá apoyar la innovación tecnológica y su incorporación a los procesos de producción y facilitar el acceso de las PyMEs a bienes y servicios que aumenten su productividad e inserción en nuevos mercados.
- 1.16 **Experiencia del Banco y lecciones aprendidas:** En la preparación de este Proyecto se han tomado en cuenta las lecciones aprendidas en el diseño y ejecución de proyectos del Banco en el ámbito de la competitividad<sup>11</sup>, entre las cuales se destaca la importancia de: i) promover un rol activo del sector privado en la definición de prioridades y en la gestión de acciones relacionadas a los APLs; ii) asegurar que exista un enfoque de mercado en la definición de

---

<sup>11</sup> Además de operaciones en apoyo a APLs en ejecución o preparación en otros estados brasileños (ver ¶1.23), el Banco ha financiado otros préstamos que apuntan a mejorar la competitividad vía el fortalecimiento de *clusters*, como por ejemplo en Chile (CH-L1019), Panamá (PN-0145), Honduras (HO-0221) y República Dominicana (DR-0152). A través del FOMIN también se han financiado más de 12 cooperaciones técnicas para fomentar la cooperación empresarial, como el proyecto en Brasil “Desarrollo de distritos industriales” (TC-0109005).

estrategias de negocio de los APLs y las PyMEs que los conforman; iii) promover la cooperación entre el sector público y el privado en el fomento de competitividad de las PyMEs; iv) asegurar la existencia previa de un mínimo nivel de cooperación entre los actores del APL; y v) desarrollar un sistema de evaluación y seguimiento que alimente un proceso de aprendizaje continuo.

## **F. Estrategia del Programa y justificación del préstamo de innovación**

- 1.17 La estrategia del Programa es aumentar la competitividad de las PyMEs que integran los APLs del estado a través del desarrollo de un modelo ambiental y socialmente sustentable de articulación público-privada estadual que promueva acciones para capitalizar las economías de aglomeración territorial y sectorial, superar las fallas de mercado que persisten en el área de desarrollo empresarial e internacionalización, y fomentar una mayor capacidad de innovación.
- 1.18 Para lograr esto, el Programa plantea trabajar en un conjunto previamente definido de APLs, en los que se desarrollará un proceso de diagnóstico y planificación de actividades a ser implementadas para mejorar su competitividad, las cuales se plasmarán en un Plan de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) para cada uno de los APLs incluidos en el Programa. Dicho proceso, a ser apoyado por expertos nacionales e internacionales, resultará en un ordenamiento y sistematización de las demandas y necesidades de las empresas pertenecientes a los APLs, basado en un análisis estratégico y una metodología para generar consenso en torno a una visión común y la necesidad de desarrollar procesos de cambio. El Programa plantea articular la oferta existente de servicios de apoyo y asistencia técnica al sector privado en torno a los PMCs de cada APL, bajo un marco de incentivos y requisitos de participación empresarial comunes<sup>12</sup>, así como co-financiar actividades de carácter colectivo que no cuenten con fuentes de financiamiento alternativas. En esa perspectiva, el proceso de elaboración y la posterior implementación de los PMC a través del presente Programa será una oportunidad para:
  - a. Motivar y movilizar a los actores del APL (empresas, instituciones de apoyo y agencias públicas) en torno a la necesidad de analizar y comparar (*benchmark*) el desempeño y las capacidades del sistema productivo local;
  - b. Desarrollar una visión y una estrategia conjunta para mejorar la productividad y las capacidades de aprendizaje y de innovación de las empresas del APL;
  - c. Formular e implementar un conjunto integrado de políticas y programas para promover la innovación y el aprendizaje conjunto, superar problemas tecnológicos y ambientales, y fortalecer el sistema local de innovación; y

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, se implementará un esquema de aportes de co-financiamiento empresarial común para todas las instituciones participantes del Programa, de acuerdo con el nivel de apropiabilidad de los distintos tipos de gastos, así como procedimientos de contratación de consultores que aseguren la participación de las empresas en la toma de decisiones.

- d. Definir mecanismos que aseguren un monitoreo continuo de la implementación de las estrategias y una evaluación del impacto de las políticas y programas.
- 1.19 A partir de los estudios de mapeo llevados a cabo por el estado de MG, durante la etapa de diseño de esta operación se realizó una selección de siete APLs a ser incluidos en el Programa<sup>13</sup>. Entre los criterios que fueron ponderados para realizar dicho ejercicio de selección se encuentran: i) grado de desarrollo relativo de las regiones donde se ubican los APLs; ii) potencial para presentar resultados positivos más rápidamente; y iii) no pertenecer a sectores que ya reciban apoyo a través de programas especiales de otros organismos sectoriales del estado de Minas Gerais. Esta selección fue necesaria debido a las restricciones de recursos y la necesidad de establecer prioridades para el trabajo con los APLs del estado en función de las posibilidades para lograr resultados en el periodo de implementación del Programa. En ese sentido, cabe mencionar que los APLs seleccionados constituyen realidades productivas ya existentes, que presentan un alto potencial económico y una capacidad competitiva que busca ser fortalecida mediante el presente Programa.
- 1.20 Dado que no existe una demanda bien organizada por parte de los APLs, precisamente por la existencia de externalidades y los conocidos problemas de apropiabilidad relacionados a la acción colectiva y la innovación en las PyMEs, se hace necesario trabajar con un mecanismo de pre-selección de APLs y de inducción de la demanda. No obstante, el proceso será esencialmente impulsado por las empresas del APL, y contará con mecanismos que aseguren la relevancia de las acciones, incluyendo un proceso de preparación de los PMCs basado en las necesidades y demandas que se identifiquen en conjunto con las empresas de cada APL; requerimientos de aportes empresariales según el grado de apropiabilidad de las acciones a ser co-financiadas; la exigencia de un nivel de análisis, compromiso y contenidos mínimos para aprobar los PMCs y contar con recursos para su implementación; y la incorporación de un requisito de validación, aprobación y seguimiento de los PMCs por parte de las instancias de gobernanza del Programa, tanto a nivel estadual como local<sup>14</sup>.
- 1.21 Para asegurar una ejecución oportuna y perfeccionar la estrategia del Programa, durante la etapa de diseño se desarrollaron estudios y acciones para definir los PMCs en una muestra de dos APLs iniciales: calzado (Nova Serrana) y electro-electrónica (Santa Rita do Sapucaí). Ello incluyó la contratación de una consultoría internacional financiada por el Fondo Fiduciario Italiano (ATN/II-

---

<sup>13</sup> Calzado (Nova Serrana), electro-electrónica (Santa Rita do Sapucaí), muebles (Ubá), bebidas artesanales (Salinas), confecciones (Región de Muriaé), fundición (Divinópolis, Itaúna y Cláudio) y biotecnología (Región Metropolitana de Belo Horizonte). Ver [Mapa de APLs de MG](#) y [Descripción de APLs Iniciales](#) en los archivos técnicos del Programa.

<sup>14</sup> La experiencia de CORFO en Chile, con sus Programas Territoriales Integrados, es un ejemplo de este tipo de abordaje. En dichos Programas, se plantea un proceso inductivo de coordinación de instrumentos y acciones público-privadas, para el cual se exigen aportes empresariales y se define un proceso de aprobación, requisitos y condiciones para justificar las acciones a ser apoyadas bajo un plan estratégico concertado entre los diversos actores de una aglomeración productiva.

9135-BR), la cual permitió complementar el trabajo realizado por el estado y las empresas para preparar los PMCs de los dos APLs iniciales, así como la realización de una consultoría socio-ambiental que analizó los desafíos que enfrentan dichos APLs en este campo y propuso una Estrategia Socio-ambiental para el Programa y acciones específicas a ser integradas en los PMCs. Estos trabajos permitieron afinar el diseño de los dos PMCs iniciales, y desarrollar una metodología general a ser aplicada por el Programa para la preparación de los PMCs restantes (Ver [Documento Metodológico](#)). Una vez aprobado el préstamo, estos dos APLs iniciales podrán iniciar rápidamente el financiamiento y ejecución de acciones de apoyo a la competitividad consideradas en los PMCs, mientras se realizan estudios similares en los cinco APLs restantes, los cuales también serán implementados posteriormente como parte del Programa.

- 1.22 Esta operación se plantea como un préstamo de innovación debido a la consistencia y coherencia que existe entre su estrategia y los objetivos de este tipo de operaciones, incluyendo: i) apoyar la construcción de una institucionalidad para generar consenso; ii) extraer e incorporar lecciones sobre la utilidad de dichas instituciones para el apoyo a la competitividad; y iii) reforzar la capacidad de implementación del ejecutor antes de emprender programas de mayor escala. En efecto, el Programa apoyará el inicio de la nueva estrategia brasileña de utilizar APLs como instrumento de política pública para impulsar el desarrollo productivo, la innovación y el aumento de la competitividad estadual. Este Programa se suma a los esfuerzos que se vienen realizando en el estado, y su adicionalidad consiste en introducir y sistematizar innovaciones que permitan el aprendizaje necesario para la institucionalización de un proceso coordinado de diálogo y consenso público-privado en la promoción de la competitividad de los APLs. De esta manera, el Programa contribuirá a extraer y sistematizar lecciones acerca de los APLs y diseñar estrategias de coordinación más efectivas para maximizar el impacto de posteriores inversiones en MG y otras regiones del Brasil.
- 1.23 Adicionalmente, el presente Programa forma parte de un conjunto de cinco nuevas operaciones del Banco en apoyo a la competitividad a través del enfoque de APLs en distintos estados brasileños (los otros estados son, Bahia, São Paulo, Paraná y Pernambuco). Estos estados presentan un alto potencial de éxito debido al importante trabajo previo que éstos ya han venido realizando en la implementación de políticas de apoyo a APLs. Las particularidades del nivel de desarrollo, de las estructuras institucionales, de los desafíos a la competitividad de cada uno de los cinco estados y de los sectores productivos que concentran la actividad de los distintos APLs posibilitan que el conjunto de experiencias y resultados obtenidos de los cuatro Programas puedan proveer al Banco, a los estados y al país con una visión balanceada de “mejores prácticas” para este tipo de intervenciones. Se espera que dicho aprendizaje eventualmente permita constituir la base para el diseño de futuras operaciones de alcance regional o nacional<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A lo largo del proceso de preparación del Programa, el equipo de proyecto ha buscado promover un intercambio de experiencias entre los proyectos, por ejemplo a través de talleres de trabajo con

## **G. Coordinación con otros donantes**

- 1.24 Tanto el Banco Mundial (BM) como la GTZ (agencia de cooperación internacional del gobierno de Alemania) han venido llevando a cabo algunas acciones complementarias al presente Programa propuesto. El BM ha venido implementando iniciativas de promoción para incentivar la discusión y el diálogo en torno al tema de APLs en diversos estados del país, incluyendo talleres y presentaciones para la difusión de las mejores prácticas, el fortalecimiento de la cooperación entre instituciones involucradas, etc. Asimismo, la GTZ hace algunos años viene ejecutando programas de promoción de micro y pequeñas empresas ubicadas en APLs, con énfasis en aspectos relacionados con: i) la protección ambiental y gestión sostenible de los recursos naturales; ii) la creación de conciencia de la necesidad de promover la asociatividad, así como la explicitación y articulación de las demandas de los empresarios en los APLs; y iii) la promoción del dialogo y articulación entre actores públicos y privados en torno a temas relacionados con la competitividad.

## **II. EL PROGRAMA**

### **A. Objetivos y descripción del Programa**

- 2.1 El fin del Programa es contribuir al desarrollo económico del estado de Minas Gerais, aumentando la productividad y competitividad de las empresas involucradas en los APLs participantes. El propósito es fortalecer los instrumentos y mecanismos de innovación y articulación de los actores locales del APL y los niveles estadual y federal (empresas, instituciones de apoyo e investigación, y otros). Para alcanzar este propósito el Programa plantea tres componentes.
- 2.2 **Componente 1: Desarrollo de un modelo público–privado de apoyo al mejoramiento de la competitividad de APLs.** Con este componente se apoyará la articulación de las acciones de las distintas entidades promotoras de los APLs a través de sus entidades de gobernanza local (EGLs), y la preparación, junto a las empresas e instituciones relacionadas, de PMCs para cada APL seleccionado. Los PMCs contendrán, como mínimo: a) la definición del negocio del APL y de las empresas e instituciones relacionadas que lo componen; b) una visión a mediano y largo plazo y una estrategia de posicionamiento en los mercados nacional e internacional; c) un diagnóstico de la situación actual del APL, incluyendo los aspectos sociales y ambientales, y el camino a seguir para lograr los diversos objetivos planteados (plan de acción); y d) una propuesta de servicios e inversiones bajo cada línea de apoyo del Programa, con su respectiva

---

participación de los cuatro estados, del SEBRAE nacional y estadual, y de las organizaciones empresariales estaduais.

justificación. Este componente financiará los diagnósticos, talleres, encuestas, estudios y consultorías necesarias para completar los PMCs en los dos APLs iniciales, preparar los PMCs en los 5 APLs restantes, y fortalecer las EGLs.

- 2.3 El Reglamento Operativo del Programa (ROP) detalla los contenidos, procesos, requisitos y recursos a comprometer para la elaboración, revisión y aprobación de los PMCs en los APLs del Programa. Algunos de los aspectos a destacar son los siguientes: (a) para la elaboración de los PMCs, se contratarán expertos internacionales, que acompañen el trabajo de diagnóstico, prospección y desarrollo de estrategias de mercado interno y externo; (b) a partir de los diagnósticos socio-ambientales, se incluirán como parte de los PMCs de cada APL actividades para la implementación de prácticas de Producción Más Limpia y acciones para lograr la conformidad de las empresas con los requisitos de licenciamiento ambiental, en forma consistente con la Estrategia Socio-ambiental del Programa; (c) para cada PMC se elaborará un marco lógico específico que contenga indicadores que sean consistentes con los del Marco Lógico general del Programa; (d) como parte de la preparación de los PMCs, se realizará un levantamiento de líneas de base y se conformarán los grupos de control para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los indicadores incluidos en los marcos lógicos de cada PMC; (e) los PMCs deberán incluir un Plan de Actividades detallado, con su respectivo presupuesto y Plan de Adquisiciones; y (f) se realizarán análisis de sostenibilidad financiera y recuperación de costos de tal forma que se cubran al menos los gastos de operación y mantenimiento para las actividades del Programa que requieran una inversión superior a los R\$500.000.
- 2.4 La relevancia y calidad de los PMCs será garantizada a través de un proceso de validación y aprobación que incluye a las distintas instancias de gestión y gobernanza del Programa, especialmente a nivel local y empresarial. Como resultado de este componente, se espera contar con: i) 7 PMCs en los APLs del Programa, diseñados de acuerdo a la metodología y contenidos definidos en el ROP; y ii) una estructura estadual de coordinación y las respectivas entidades de gobernanza local creadas y funcionando para cada uno de los APLs del Programa<sup>16</sup>.
- 2.5 **Componente 2: Ejecución de los planes de mejoramiento de la competitividad de los APLs seleccionados.** Este componente tiene como objetivo cofinanciar actividades planteadas en los PMCs diseñados a través del componente 1, bajo 6 líneas de apoyo: i) gobernanza, gestión y administración a nivel del APL; ii) capacitación y asesoría empresarial; iii) tecnología industrial básica e innovación tecnológica y organizacional; iv) medio ambiente y desarrollo social; v) logística; y vi) comercialización, prospección de mercado y exportaciones. Inicialmente, el Programa apoyará la implementación de actividades planteadas en los PMCs preparados para los APLs iniciales: electro-electrónica (Santa Rita do Sapucaí) y calzado (Nova Serrana). Posteriormente, se

---

<sup>16</sup> Para mayor información sobre las EGLs, ver ¶1.13 y ¶3.20-¶3.21.



cofinanciarán actividades consideradas en los PMCs que se prepararán para los otros 5 APLs.

- 2.6 El componente financiará gastos de consultoría y capacitación para grupos de empresas (un mínimo de 5 empresas), así como la adquisición de máquinas y equipamientos de uso y gestión común de cada APL. El Programa no financiará adquisición de terrenos o inmuebles ni financiará costos de mantenimiento y/u operación. Cada una de las 6 líneas de apoyo cuenta con criterios de elegibilidad y requisitos de presentación y cofinanciación que se definen en el ROP. Dichos requisitos incluyen: i) la presentación al Banco y aprobación del respectivo PMC, como condición especial previa para los desembolsos del Componente 2 para cada APL a ser apoyado por el Programa; ii) contar con niveles mínimos de cofinanciamiento empresarial según el grado de apropiabilidad de los gastos a ser financiados en cada actividad (ver [Borrador del ROP](#))<sup>17</sup>; iii) la no financiación de inversiones o servicios de apoyo que sean provistos únicamente a empresas individuales; y iv) la participación de los empresarios beneficiarios en la elección de los proveedores de servicios que sean contratados bajo cada una de las líneas de apoyo y actividades en que participen.
- 2.7 La implementación de los PMCs será supervisada a través de un proceso de seguimiento permanente, que incluirá tanto a las distintas instancias de gestión y gobernanza del Programa, como a evaluadores independientes contratados especialmente para tal efecto. Como resultado de este componente, se espera contar con siete PMCs implementados en los siete APLs del Programa.
- 2.8 **Componente 3: Desarrollo de un sistema de seguimiento, evaluación e identificación de lecciones aprendidas.** Este componente tiene como objetivo implantar un sistema de monitoreo y evaluación que permita hacer un seguimiento cercano de los resultados intermedios y finales de las actividades del proyecto a través de estudios y encuestas a ser realizados tanto a nivel general como en cada APL, así como la recopilación sistemática de lecciones aprendidas durante su ejecución. Para ello, se realizará un seguimiento continuo a los indicadores del Programa, en base a las metas, grupos de control y líneas de base para cada APL del Programa, según lo establecido en los marcos lógicos de cada APL y del Programa en su conjunto. El sistema de seguimiento y evaluación (SSE) del Programa utilizará una herramienta informática basada en una adaptación del software de monitoreo del sistema de Gestión Estratégica Orientada por Resultados (SIGEOR) de SEBRAE, así como el sistema informático existente de IEL. Dicho SSE incluirá un registro de la información primaria recolectada para el seguimiento del Programa (Sistema de Información Primaria) y la información secundaria existente en otras fuentes de datos del estado (Sistema de Información Secundaria), y abarcará cada una de las líneas de acción en cada APL, así como el impacto del Programa en general.

---

<sup>17</sup> Dichos porcentajes de aporte empresarial van de 5% en actividades relacionadas con la protección del medio ambiente y el desarrollo social, a 60% para el apoyo a la participación en eventos comerciales.

- 2.9 Como resultado de este componente, se espera contar con: i) un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación, basado en el sistema SIGEOR y el sistema informático de IEL, implementado en cada APL y en el Programa como un todo; y ii) lecciones aprendidas, logros y mejores prácticas identificadas, evaluadas, difundidas y diseminadas para cada APL y para el Programa en general.

## B. Costo y financiamiento

- 2.10 El costo total del Programa, bajo la modalidad de préstamo de inversión de innovación, es de US\$16,7 millones, con US\$10,0 millones de financiamiento del Banco y US\$6,7 millones de aporte de contrapartida local, de los cuales US\$3,0 millones serán aportados por el sistema SEBRAE, US\$0,7 millones por el Estado de Minas Gerais y US\$3,0 millones por el sistema FIEMG. El Programa se ejecutará en un período de 30 meses, con un período de desembolso de 36 meses.

Cuadro II-1. Costos del Programa				
Componentes	Costo Estimado (US\$ miles)			
	BID	Contraparte	Total	%
<b>Administración y Evaluación</b>	<b>682</b>	<b>698</b>	<b>1.380</b>	<b>8,3%</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>9.183</b>	<b>5.882</b>	<b>15.065</b>	<b>90,2%</b>
1. <u>Desarrollo de un modelo público-privado de apoyo al mejoramiento de la competitividad de los APLs</u>	<u>383</u>	<u>257</u>	<u>640</u>	<u>3,8%</u>
1.1 Consultorías de diagnóstico de APLs	304	185	489	2,9%
1.2 Preparación de PMCs	79	72	151	0,9%
2. <u>Implementación de los Planes de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) de APLs</u>	<u>8.610</u>	<u>5.176</u>	<u>13.786</u>	<u>82,6%</u>
2.1 Gobernanza, gestión y administración a nivel del APL	637	78	715	4,3%
2.2 Capacitación y asesoría empresarial	1.008	1.690	2.698	16,2%
2.3 Tecnología industrial básica e innovación tecnológica y organizacional	3.990	1.627	5.617	33,6%
2.4 Medio ambiente y desarrollo social	1.119	513	1.632	9,8%
2.5 Logística	680	106	786	4,7%
2.6 Comercialización, prospección de mercado y exportaciones	1.176	1.162	2.338	14,0%
3. <u>Sistema de seguimiento, evaluación e identificación de las lecciones aprendidas</u>	<u>190</u>	<u>449</u>	<u>639</u>	<u>3,8%</u>
3.1 Implantación y puesta en marcha del sistema de seguimiento, evaluación e identificación de lecciones aprendidas	155	159	314	1,9%
3.2 Preparación e implementación de un plan de comunicación y difusión de resultados	35	290	325	1,9%
<b>Auditoría Externa</b>	<b>135</b>	<b>0</b>	<b>135</b>	<b>0,8%</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>0</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>0,6%</b>
<b>Costos Financieros</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>0,1%</b>
Comisión de Crédito	0	13	13	0,1%
<b>TOTAL</b>	<b>10.000</b>	<b>6.700</b>	<b>16.700</b>	<b>100%</b>

### III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

#### A. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 3.1 El Prestatario será el Estado de Minas Gerais y el Garante será la República Federal de Brasil. La ejecución de las actividades del Programa será llevada a cabo por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Minas Gerais (SEDE).
- 3.2 Debido a que el Programa deberá ser ejecutado y desembolsado en un período de 3 años, su exitosa implementación requerirá contar, desde el inicio, con una sólida capacidad de ejecución y gestión. Ello hace necesario aprovechar la experiencia de trabajo con APLs y la capacidad institucional y técnica ya existente en el estado para ejecutar proyectos de este tipo. Por este motivo, se acordó que el Programa será ejecutado por la SEDE, a través del Instituto Euvaldo Lodi de Minas Gerais (IEL), entidad que forma parte del sistema de la Federación de Industrias del Estado de Minas Gerais (FIEMG). Por ser una entidad que posee una singular y extensa presencia y experiencia de trabajo exitoso en apoyo a los APLs del estado, en la ejecución de políticas públicas relacionadas con la prestación de servicios empresariales y educación profesional, así como por la flexibilidad de su objeto social y el nivel avanzado de sus sistemas integrados de información, se justifica la designación de IEL para albergar a la Unidad Gestora del Programa (UGP). La UGP tendrá a su cargo la ejecución de las acciones de apoyo para el desarrollo de los APLs del Programa, incluyendo la conducción de los procesos de adquisiciones de bienes y servicios del Programa por cuenta del estado, de acuerdo con lo previsto en los respectivos PMCs.
- 3.3 Con el fin de implantar la UGP y posibilitar la implementación del Programa, se firmará un Convenio de Cooperación Técnica y Financiera entre el Prestatario, a través del Organismo Ejecutor, y el IEL, el cual incluirá las atribuciones, derechos, obligaciones y responsabilidades específicamente derivados del Programa, incluyendo la conformación de la UGP, de acuerdo al ordenamiento jurídico del estado y el país. Asimismo, se creará una Unidad de Control del Programa (UCP) en la SEDE, con el fin de fiscalizar adecuadamente el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica y Financiera entre la SEDE y el IEL y realizar el control de dichas actividades. **La firma del Convenio de Cooperación Técnica y Financiera para la ejecución del Programa entre el Estado y el IEL, así como del convenio específico para la ejecución del Programa entre la SEDE, el SEBRAE-MG y la FIEMG serán condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**
- 3.4 Para la ejecución de las actividades del Programa también se contará con la participación de dos entidades socias (*parceiras*) públicas y privadas de apoyo: la FIEMG y el Servicio Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de Minas Gerais (SEBRAE-MG), las cuales no recibirán recursos del Programa sino que más bien ejecutarán acciones de apoyo, incluyendo la implementación de algunas

actividades incluidas en los PMCs, utilizando sus propios recursos y procedimientos, como aporte técnico y de contrapartida financiera al Programa. Los estados financieros y flujos de caja, tanto de la FIEMG como de SEBRAE-MG, indican que ambas entidades están en condiciones presupuestales y tienen amplia capacidad financiera para realizar los aportes de recursos de contrapartida comprometidos en forma completa y oportuna. Además, su amplia experiencia en actividades de fomento de la competitividad, utilizando instrumentos como la investigación y capacitación para la industria, entre otros, constituye una sólida base para el acompañamiento de la UGP en la supervisión de la calidad técnica de las actividades a desarrollar en cada componente.

- 3.5 El sistema FIEMG está formado por más de 100 sindicatos empresariales y su misión es liderar el proceso de desarrollo estratégico sostenible de la industria del estado, ofreciendo a sus asociados: asesorías y consultorías económica, tributaria, laboral y jurídica; apoyo al comercio exterior y al fomento de la cooperación internacional a través de su Centro Internacional de Negocios (CIN); relaciones sindicales; medio ambiente; promoción de negocios; asuntos legislativos; etc. Su presupuesto es sustentado tanto por las contribuciones de los sindicatos patronales del estado como por las tarifas que las entidades que componen el sistema cobran por la prestación de servicios especializados. El sistema FIEMG está compuesto por cuatro entidades vinculadas: el Servicio Social de Industria de Minas Gerais (SESI); el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial de Minas Gerais (SENAI); el IEL; y el Centro de Industrias del Estado de Minas Gerais (CIEPE). El sistema FIEMG apoyará la ejecución de los tres componentes del presente Programa, a través de aportes de contrapartida para la realización de diagnósticos y planes estratégicos, la promoción de la asociatividad empresarial, la innovación organizacional y el monitoreo de los resultados del Programa, entre otros.
- 3.6 Por otro lado, el SEBRAE, institución privada sin fines de lucro, con amplia y reconocida experiencia en diferentes líneas de servicios para el fomento de la micro y pequeña empresa, está compuesta por una Dirección Nacional y una Superintendencia en cada uno de los estados del país. Los principales ingresos del SEBRAE provienen de las contribuciones sociales de las empresas, las cuales sustentan un presupuesto estimado de cerca de US\$340 millones anuales, de los cuales cerca del 65% son asignados directamente a los programas de las Superintendencias estatales de la institución. SEBRAE-MG apoyará la ejecución de los componentes 1 y 2 a través de aportes de contrapartida para la contratación de asistencia técnica, estudios y entrenamiento, y del componente 3, a través del uso del SIGEOR, el cual servirá como base para del sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa.

## **B. Ejecución y administración del proyecto**

- 3.7 La ejecución y administración del Programa se realizará a través de un arreglo institucional que aprovecha las capacidades institucionales públicas y privadas desarrolladas en el Estado de MG para la gestión de APLs y sus procesos de innovación. Dicho arreglo, que se describe a continuación, considera una serie de

instancias de gestión y gobernanza del Programa, que abarcan el espectro de ámbitos institucionales involucrados, desde el nivel estadual hasta el nivel local y empresarial ([ver Organigrama del Proyecto](#)).

- 3.8 El Prestatario, a través del Organismo Ejecutor, firmará convenios específicos con SEBRAE-MG y FIEMG para efectos de la ejecución de las actividades del Programa, especificando: i) las actividades, atribuciones, funciones y responsabilidades de cada entidad *parceira*; ii) la obligación de SEBRAE-MG y FIEMG de realizar directamente los gastos o transferir a la UGP los recursos de contrapartida local del Programa; y iii) la obligación de la UCP y la UGP de establecer y mantener adecuados sistemas de control interno, financiero y contable para el Programa.
- 3.9 **Consejo Directivo del Programa (CDP).** Considerando que en el Programa interactúan diversas instituciones y que la coordinación entre ellas es fundamental para el logro de las metas establecidas, se constituirá un CDP, el cual tendrá como miembros permanentes a la SEDE, quien lo presidirá, al SEBRAE-MG, y a la FIEMG, el Gerente de la UGP y el Gerente de la UCP. El Gerente de la UGP actuará como Secretario Ejecutivo del CDP. **La creación del CDP será una condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**
- 3.10 El CDP será la instancia responsable por las decisiones estratégicas del Programa, acompañando y efectuando el monitoreo del desempeño. Definirá, en consulta con el Banco, las modalidades de operación del Programa y de aplicación de los recursos financieros. Su Secretario será el responsable de coordinar la ejecución de las decisiones del Consejo, velará por la regularidad de sus reuniones y la formalización de las mismas, registrará sus actividades y presentará las informaciones de las acciones que se apoyen en los APLs u otros temas que se consideren necesarios para una adecuada supervisión de la ejecución del proyecto.
- 3.11 Las principales funciones del CDP serán las siguientes: (a) aprobar las decisiones estratégicas para el desarrollo del Programa; (b) aprobar las políticas y prioridades de intervención en cada APL, previa no-objeción del BID; (c) aprobar el ROP, los Planes Operativos Anuales (POA) y el Plan de Contrataciones y Adquisiciones para el Programa; (d) velar por el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica y Financiera para la ejecución del Programa entre la SEDE y el IEL, así como de los convenios a celebrarse entre las Entidades de Gobernanza Local (EGLs) y los beneficiarios en los APLs; (e) nombrar y remover al Gerente de la UGP, y dotar a la UGP de los recursos necesarios para el desarrollo de sus funciones; (f) revisar y aprobar los informes de seguimiento y evaluación del Programa, y establecer que la ejecución se ajuste al Plan Plurianual del Gobierno del Estado de Minas Gerais y la programación del Programa; (g) revisar y aprobar los cambios que sean necesarios introducir al ROP durante la ejecución del Programa, y someterlos a no objeción del Banco; (h) informarse acerca de los resultados de las auditorías internas y externas que se realicen y velar porque se implementen las recomendaciones del caso; i) ordenar el establecimiento de los

controles internos y realizar el monitoreo de su funcionamiento, de acuerdo con la Guía de Control Interno del Programa; (j) aprobar la contratación de auditores externos del Programa, hacer seguimiento a asuntos reportados por los mismos, y tomar decisiones sobre acciones de corrección que no estén en las facultades del Gerente de la UGP; (k) reunirse con una periodicidad al menos trimestral, o cuando lo solicite formalmente la UCP o la UGP, con el fin de asegurar un monitoreo cercano de la ejecución del Programa; y (l) aprobar, validar y dar seguimiento permanente a la ejecución de los PMCs.

- 3.12 **Comité Asesor Técnico (CAT).** Con el fin de brindar asesoría permanente en aspectos técnicos, se constituirá un CTA al interior del CDP, el cual estará conformado por profesionales del IEL, SEBRAE-MG, el Gerente de la UCP y el Gerente de la UGP.
- 3.13 **Unidad de Control del Programa (UCP).** La UCP dará apoyo al CDP en el control del avance en la implantación de las acciones del Programa, y será el enlace principal con el Banco. Como tal, a la UCP le compete, entre otras funciones: i) fiscalizar el cumplimiento del Convenio de Cooperación Técnica y Financiera entre la SEDE y el IEL; ii) traspasar los recursos a la UGP para garantizar una adecuada implementación de las acciones de apoyo a los APLs de acuerdo con el plan de trabajo, los POA y el cronograma de desembolsos; iii) asegurar la contratación de las auditorías externas y evaluaciones intermedia y final del Programa; iv) actuar como interlocutor formal del Banco en la preparación y envío de los informes periódicos que sean necesarios, según lo establecido en el ROP y el contrato de Préstamo con el Banco; ello incluye el presentar al Banco los estados financieros anuales del programa, expresados en reales y dólares de los E.E.U.U., debidamente dictaminados por una entidad de auditoría independiente aceptable al Banco; v) interactuar con los sistemas establecidos para el control presupuestario, administrativo y contable del estado y establecer e implantar sistemas de control físico y financiero en función de las exigencias legales de los órganos de fiscalización del Estado de MG, especialmente la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Planeación y Gestión y el Tribunal de Cuentas del estado; vi) comprobar el establecimiento de los controles internos para la ejecución del Programa; y vii) realizar el monitoreo del funcionamiento de la UGP, de acuerdo con la Guía de Control Interno del Programa.
- 3.14 **Unidad Gestora del Programa (UGP).** La SEDE, como representante del Estado de Minas Gerais, llevará a cabo la ejecución del Programa en el marco de un Convenio de Cooperación Técnica y Financiera a ser suscrito con el IEL, entidad en la cual se constituirá la UGP del Programa. El Convenio especificará, entre otros, los siguientes aspectos: i) objeto y finalidad; ii) objetivos y metas; iii) obligaciones del IEL y del Gobierno del estado; y iv) recursos financieros, recursos humanos, gestión y administración de los bienes públicos, fiscalización, acompañamiento y evaluación de resultados, presentación de cuentas, vigencia y modificaciones contractuales, recesión y disposiciones generales. **La constitución**

**de la UCP y la UGP serán condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**

- 3.15 La UGP se encargará de los aspectos administrativos, técnicos y operativos necesarios para la planeación, coordinación, ejecución, control y evaluación de los componentes del Programa, lo cual involucrará acciones articuladas e integradas con diversos organismos y entidades públicas y privadas, especialmente, SEDE, SEBRAE-MG y las entidades de gobernanza local de los APLs contemplados en el Programa. Asimismo, la UGP estará encargada de mantener el diálogo técnico con el Banco en los aspectos relacionados con la ejecución del Programa.
- 3.16 La UGP estará conformada por al menos un Gerente, un Coordinador Administrativo y Financiero, un Coordinador Técnico, un Especialista responsable por las tareas de seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa, y el personal técnico y administrativo de apoyo necesario, también utilizando para ello las capacidades de administración financiera propias del IEL. Asimismo, podrá contratar, con aprobación del CDP, consultorías puntuales de apoyo en aspectos técnicos del Programa, cuando así lo requiera.
- 3.17 Sus funciones específicas serán, entre otras, las siguientes: (a) gestionar la asignación de recursos presupuestales del Programa y su inclusión en el Plan Anual de Caja (PAC); (b) preparar los POA, en concordancia con los PMCs y los objetivos, componentes y marco lógico del Programa; (c) preparar o revisar (en caso de que sean preparados en la parte técnica por terceros) los Planes de Adquisiciones, como parte de los POA; (d) revisar y tramitar la aprobación por parte del CDP y solicitar la no objeción del Banco de los PMCs diseñados para los APLs que resulten de la ejecución del Componente 1 del Programa; (e) apoyar a los APLs en la esquematización, formulación y ejecución de los sub-proyectos asociados a las actividades de los PMCs, en colaboración con las EGLs de cada APL, siguiendo los criterios y procedimientos establecidos en el ROP; (f) evaluar la elegibilidad de las EGLs que se formalicen para asumir las funciones de gerenciamiento y gobernanza del APL, de acuerdo con lo previsto en el ROP; (g) supervisar y monitorear la ejecución de los sub-proyectos en los APLs, de acuerdo con las actividades identificadas en los PMCs aprobados; (h) asegurar el funcionamiento del sistema de evaluación y medición del impacto, consolidar los resultados, y difundir las lecciones aprendidas; i) preparar los documentos de licitación y seguimiento de los procesos licitatorios; realizar los procesos de adquisición y contratación; obtener y mantener evidencia del recibo y otros requisitos de control interno para procesar y realizar los pagos correspondientes a los bienes y servicios adquiridos, tramitando la no objeción del Banco en los casos que corresponda; (j) mantener los registros contables y financieros y sistemas de control interno adecuados y consistentes con los requerimientos del Banco para el manejo de los recursos del financiamiento y la contrapartida del Programa; asegurar, manejar y reportar los recursos de contrapartida comprometidos y desembolsados, tanto por parte de cada entidad parceira, como a nivel de actividad; (k) abrir y mantener cuentas bancarias separadas y específicas

para el manejo de los recursos del Financiamiento del Programa y de la contrapartida del Gobierno del estado, y tramitar las solicitudes de desembolso según los requerimientos del Banco; (l) preparar y presentar a la UCP los informes semestrales y anuales de progreso y de seguimiento del Programa, así como los informes semestrales sobre la utilización del fondo rotatorio y los estados financieros anuales del Programa, expresados en moneda local y en dólares americanos, debidamente dictaminados por una FAI aceptable al Banco, a ser contratada con recursos del financiamiento; y (m) suministrar la información requerida por la FAI y tomar acción sobre los hallazgos reportados, a fin de preservar un sistema de control interno y de calidad en la rendición de cuentas del Programa aceptables al Banco.

- 3.18 Para el funcionamiento de la UCP y de la UGP, sus capacidades serán puntualmente fortalecidas mediante la ejecución del Plan de Fortalecimiento Institucional acordado, pudiendo ser financiado en la categoría de Administración y Evaluación del Programa. Las acciones de fortalecimiento institucional incluirán: i) incorporar a los sistemas de administración del Programa las normas internacionales de control interno; ii) ajustar el sistema de información del Programa a los requerimientos del Banco para la administración financiera, rendiciones de cuenta y desembolsos; y iii) capacitar al personal de la UCP y la UGP en relación al cumplimiento de las políticas del BID en materia de administración financiera, adquisiciones y contrataciones.
- 3.19 **Son condiciones especiales previas al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco: i) la apertura de una cuenta bancaria específica para que la UGP administre los recursos del Programa; y ii) aprobación por el Banco de los sistemas informáticos adoptados por la UGP para el control interno y la administración contable y financiera del Programa. Asimismo, será condición especial previa de elegibilidad para los desembolsos del Componente 2 para cada APL, el contar con su respectivo PMC aprobado de acuerdo con lo estipulado en el ROP.**
- 3.20 **Entidades de Gobernanza Local (EGLs).** Con el fin de facilitar la ejecución de las actividades de los PMCs en cada APL y para asegurar la buena gobernanza, compromiso y liderazgo del Programa a nivel empresarial local, de común acuerdo entre la UGP y las asociaciones empresariales representativas en cada APL, se creará una EGL que actuará como facilitadora de la ejecución de los PMCs en cada APL. La EGL estará compuesta por una Gerencia Local del APL reconocida formalmente por la UGP, y también podrá contar con un comité de gestión local conformado por empresarios, representantes de asociaciones empresariales y entidades públicas y privadas relacionadas. La UGP coordinará las actividades de la EGL establecidas en el PMC durante la ejecución del programa.
- 3.21 Las funciones de las EGLs serán, entre otras, las siguientes: (a) preparar o asesorar la preparación de los Términos de Referencia de las consultorías que se contraten de acuerdo con su especialidad y las actividades previstas en el PMC



del APL respectivo; (b) en conjunto con la UGP, y de acuerdo a lo establecido en el ROP, consultar con los empresarios que participen en la realización de actividades contempladas en los PMCs la elección de los proveedores de servicios a ser contratados; (c) colaborar con la UGP en el control de la calidad y oportunidad de la ejecución de dichas consultorías, de acuerdo con lo previsto en los Términos de Referencia de las mismas; (d) elaborar o revisar informes técnicos y de presentación de cuentas parciales y finales de los proveedores o consultores, según los lineamientos aprobados por la UGP, antes de someterlos a la revisión y aprobación de la misma; y (e) realizar seguimiento a las actividades de mejoramiento continuo de los sub-proyectos y contribuir a la difusión de los resultados de las actividades entre los miembros del APL, fomentando la adhesión y apoyo a los mismos.

- 3.22 **Empresas beneficiarias.** Las entidades beneficiarias son las empresas que participan directa o indirectamente de cada una de las actividades previstas en los PMCs de los APLs, de acuerdo a lo estipulado en los Planes de Actividades de los respectivos PMCs. Cuando los beneficios sean recibidos en forma directa por las empresas, éstas se vincularán al Programa mediante una Declaración de Adhesión . Dichas empresas se comprometerán a: i) cumplir las obligaciones asumidas en dicha Declaración; ii) colaborar con la EGL en la ejecución de las actividades; y iii) entregar a la EGL la información necesaria para la elaboración de los informes que ésta deba entregar a la UGP, según lo convenido en los acuerdos respectivos. Por su parte, las EGLs deberán consultar con las empresas beneficiarias antes de elegir a los proveedores de servicios a ser contratados para las actividades donde éstas participen.
- 3.23 **Reglamento Operativo del Programa (ROP).** Comprende el esquema de ejecución del Programa, los procedimientos para la ejecución de los distintos componentes y actividades, así como las responsabilidades de ejecución de cada uno de los participantes en el Programa, incluyendo el cumplimiento de las normas ambientales y de salud y seguridad en el trabajo establecidas por la normativa federal y estatal en vigor (ver [Borrador del ROP](#)). El ROP incluirá una Guía de Control Interno, y buscará fortalecer el ambiente de control interno del Programa mediante un Código de Ética para los diversos entes participantes en la ejecución del Programa. **La entrada en vigencia del ROP, será condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**

### C. Monitoreo e informes de gestión del Programa

- 3.24 El Banco, a través de la Representación en Brasil, realizará la inspección y la vigilancia del Programa durante su ejecución. Asimismo, el equipo de proyecto realizará el seguimiento técnico de su ejecución, y realizará las misiones de acompañamiento que sean necesarias, especialmente en ocasión de las evaluaciones intermedia y final del Programa (ver ¶3.30). El Banco podrá delegar en Consultores Individuales o Firms Consultoras la supervisión total o parcial del Programa, informando en este caso a la UCP de las actividades que

desarrollarán los consultores. En esta circunstancia, la UCP y la UGP deberán proveer a los consultores la información y apoyo necesarios para cumplir las labores y responsabilidades que el BID les encomiende, lo que podrá incluir: i) revisión u opinión sobre aspectos técnicos y/o financieros del Programa; ii) revisión u opinión sobre aspectos institucionales de la ejecución del Programa; iii) verificación *ex ante* o *ex post* de la documentación para desembolsos y de su elegibilidad para financiamiento con fondos del préstamo; iv) revisión u opinión sobre aspectos contables del Programa; y v) revisión u opinión sobre la correcta ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios, su terminación o mantenimiento.

- 3.25 **Planes Operativos Anuales (POAs).** El desarrollo de las actividades del Programa seguirá una programación instrumentada a través de POAs para cada componente, los cuales deberán contar con la no-objeción del Banco, una vez aprobados por el CDP. Los POAs identificarán los objetivos específicos dentro de cada componente, las actividades que se llevarán a cabo durante el año, el cronograma correspondiente y el presupuesto respectivo, distinguiendo los recursos de contrapartida local y de financiamiento del Banco que se requiera para cumplir con las metas establecidas. De igual forma, se deberán asociar a los objetivos o metas los análisis de riesgos y acciones que correspondan para gestionar y mitigar tales riesgos. **La presentación del POA a satisfacción del Banco para el primer año de ejecución del Programa será condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**
- 3.26 **Informes de Gestión del Programa.** La UCP presentará semestralmente al Banco informes de ejecución del Programa. El sistema de control de gestión, el POA y la actualización de la programación general de ejecución serán los elementos utilizados para dichos informes. Como parte de dichos informes semestrales, la UCP deberá presentar al Banco información sobre el estado del Fondo Rotatorio. Dichos informes deberán presentarse dentro de los sesenta días de concluido cada semestre. Adicionalmente, el informe semestral que corresponda al cierre de cada ejercicio anual incluirá un informe sobre el progreso de la implantación del Programa y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico, el estado de los riesgos identificados al preparar los POAs y, en general, de las condiciones establecidas en el Contrato de Préstamo. El Banco revisará dichos informes para evaluar la calidad técnica de los avances del Programa y el progreso en las metas establecidas.
- 3.27 **Informes Financieros.** La Guía para la Preparación de Estados Financieros (AF-300) establece los lineamientos para la presentación de los informes financieros. Los estados financieros del Programa se presentarán expresados en dólares americanos, pudiendo presentarse además en reales de Brasil. La presentación en esta última moneda sólo podrá hacerse en forma conjunta con los estados financieros en dólares americanos. Además, en una nota se explicará el método seguido en la conversión, ya sea que los estados se presenten sólo en dólares o en ambas monedas. Se prepararán otros informes con el propósito de ampliar los datos que ofrecen los estados financieros básicos del proyectos y proveer análisis

y explicaciones acerca de la ejecución financiera del mismo, incluidos los reportes de conciliación de cuentas, los flujos de efectivo y las solicitudes de desembolsos, y deberán ajustarse a la forma y plazo previstos en los requerimientos del Banco, principalmente los descritos en el documento AF-300 y el Contrato de Préstamo.

- 3.28 **Auditorías externas.** Los estados financieros anuales del Programa serán presentados por el Ejecutor al Banco durante el período de ejecución del Programa, dictaminados por una FAI aceptable al Banco,<sup>18</sup> y de acuerdo con términos de referencia previamente acordados con éste (Documento AF-400), los que deberán incluir el requerimiento para que dicha auditoría se pronuncie expresamente sobre el funcionamiento o cumplimiento de la Guía de Control Interno del Programa. La firma será seleccionada y contratada de acuerdo al proceso estándar de licitaciones para firmas de auditoría definido por el Banco (Documento AF-200). La FAI será contratada por el ejecutor con los recursos del Préstamo por el período de duración del Programa, sujeto a una cláusula de terminación en caso de desempeño insatisfactorio a juicio del Banco. La presentación de los estados financieros auditados se realizará dentro de los 120 días de haber concluido cada ejercicio económico del Organismo Ejecutor, y dentro de los 120 días de la fecha final de desembolso, para los estados financieros auditados finales del Programa.

#### **D. Sistema de seguimiento y evaluación**

- 3.29 El Programa contará con un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) que contendrá la línea de base y grupos de control y permitirá hacer el seguimiento continuo de los indicadores y del cumplimiento de las metas correspondientes del Marco Lógico. Para ello, el SSE registrará la línea de base y los indicadores de desempeño que sean propuestos por cada PMC, de acuerdo a los indicadores del Marco Lógico. El monitoreo de dichos indicadores se realizará usando el Sistema de Gestión Orientada a Resultados (SIGEOR) del SEBRAE, así como el sistema de seguimiento y monitoreo de IEL, los cuales registrarán los indicadores de desempeño que sean incluidos en cada PMC y del Programa en general. Como parte del SSE se elaborará un Plan de Recolección y Seguimiento de Datos, que identifique a los responsables de levantar los datos, la metodología y periodicidad de recolección y evaluación, los valores de la línea de base y las metas e indicadores del Programa. Como resultado de la implementación de dicho Plan, se producirán informes anuales de seguimiento de la ejecución y los resultados de las actividades contenidas en los PMCs, los cuales retroalimentarán al SSE del Programa. **Evidencia de funcionamiento del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Programa (SSE) será condición especial previa al primer desembolso de los recursos del Financiamiento del Banco.**
- 3.30 El Programa prevé la realización de una evaluación de medio término, a ser completada 18 meses después de iniciada su ejecución o cuando se haya

---

<sup>18</sup> O por el Tribunal de Cuentas del Estado, siempre que haya sido previamente certificado por el Banco para tal fin.

desembolsado el 50% del préstamo, lo que ocurra antes, con el objeto de evaluar el avance en el logro de las metas del Programa y la eficiencia en su gestión y ejecución. Una vez transcurridos 30 meses después de iniciada la ejecución o cuando se haya desembolsado el 80% del préstamo, lo que ocurra después, se realizará una evaluación final del Programa, con el fin de hacer seguimiento a los indicadores del Marco Lógico y evaluar sus resultados finales e impacto, en función de la línea de base y grupos de control. Dichas evaluaciones intermedia y final serán coordinadas por la UGP y la UCP, y se realizarán con la participación de empresas de consultoría internacional con reconocida capacidad y experiencia en la realización de este tipo de evaluaciones, a ser contratadas de acuerdo con términos de referencia previamente acordados con el Banco. Como se mencionó anteriormente (ver ¶3.26), también se realizarán evaluaciones anuales específicas de actividades y productos que incluirán, como mínimo, los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Programa. Adicionalmente, sobre la base de la agregación y análisis de la información recolectada durante la ejecución del Programa, la evaluación final incluirá la valorización *ex post* de los principales beneficios socioeconómicos para una muestra de APLs.

- 3.31 La UCP y la UGP recopilarán y mantendrán la información, incluyendo los POAs, las revisiones de seguimiento y la evaluación final con el fin de permitir que: i) el Banco prepare el Informe de Terminación de Programa (PCR); y ii) la Oficina de Evaluación y Supervisión del Banco (OVE) determine, mediante una evaluación *ex post*, el impacto de esta operación, si así fuera requerido, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el documento GN-2254-5.

#### **E. Período de ejecución y calendario de desembolsos**

- 3.32 El período de ejecución del Programa será de 30 meses, y el período de desembolsos del préstamo será de 36 meses, de acuerdo al calendario de desembolsos que se muestra en el Cuadro III-1. El Banco efectuará revisiones de los desembolsos bajo la modalidad de revisión *ex ante* por los primeros seis (6) meses de ejecución, o hasta que se cumpla el primer reembolso del Fondo Rotatorio. De acuerdo con los resultados de estas revisiones, se podrán admitir las revisiones por muestreo, bajo la modalidad *ex-post*, con al menos una revisión cada seis meses.

<b>Cuadro III-1: Calendario de Desembolsos</b> (Miles de US\$)				
<b>COMPONENTES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Total</b>
<b>Administración, Auditorías y Evaluación</b>	<b>0,30</b>	<b>0,26</b>	<b>0,26</b>	<b>0,82</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>4,17</b>	<b>3,03</b>	<b>1,98</b>	<b>9,18</b>
<b>Total</b>	<b>4,47</b>	<b>3,29</b>	<b>2,24</b>	<b>10,00</b>
<b>%</b>	<b>44,7</b>	<b>32,9</b>	<b>22,4%</b>	<b>100,0</b>

#### **F. Fondo Rotatorio**

- 3.33 Se constituirá un fondo rotatorio que no excederá el 10% del monto total del Financiamiento. Durante la ejecución del Programa, el Ejecutor presentará al Banco informes semestrales de la situación del fondo rotatorio dentro de los 60 días posteriores al cierre de cada semestre calendario.

## **G. Reconocimiento de gastos**

- 3.34 El prestatario ha solicitado al Banco el reconocimiento de gastos u obligaciones contraídas durante la preparación del Programa por un monto de hasta el equivalente a aproximadamente US\$500.000 con cargo a los recursos de contrapartida local. Estos gastos podrán ser reconocidos una vez que el Banco haya verificado que resultaron de procedimientos de adquisición que hayan cumplido con condiciones sustancialmente análogas a las posteriormente establecidas en el contrato de préstamo con el BID, y que los mismos fueron realizados dentro de los 18 meses anteriores a la fecha de aprobación del préstamo por el Directorio del Banco y con fecha posterior a la aprobación del Perfil del Programa.

## **H. Adquisición de bienes y servicios**

- 3.35 La UGP se encargará de realizar los procesos de licitación a que hubiera lugar y la supervisión de los mismos. De realizarse obras, éstas serán ejecutadas por empresas privadas; la ejecución de los estudios y servicios de asistencia técnica estarán a cargo de firmas o entidades especializadas independientes. La adquisición de bienes, la contratación de obras y las adquisiciones de servicios de consultoría se llevarán a cabo conforme con los procedimientos estipulados en las Políticas y Procedimientos de Adquisiciones del Banco.
- 3.36 La adquisición de obras cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$25 millones, y de bienes y servicios conexos cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$5 millones, se realizarán mediante licitación pública internacional. La adquisición de obras cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$500 mil y menor a US\$25 millones se realizará por licitación pública nacional, y por debajo de US\$500 mil podrá realizarse por comparación de precios. La adquisición de bienes cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$100 mil y menor a US\$5 millones se realizará por licitación pública nacional, y por debajo de US\$100 mil podrá realizarse por comparación de precios. La contratación y selección de servicios de consultoría cuyo costo estimado sea igual o mayor a US\$200 mil será anunciada internacionalmente y, con excepción de las consultorías para la preparación de los PMCs y para la elaboración de las evaluaciones intermedia y final, las cuales serán efectuadas por consultorías que incluyan la participación de especialistas o empresas internacionales, según sea el caso, las listas cortas de consultores para trabajos cuyo costo estimado sea menor o igual al equivalente de US\$1 millón por contrato podrá estar conformada en su totalidad por consultores nacionales, de acuerdo con los procedimientos del Banco.
- 3.37 En los procesos de licitación de obras y adquisición de bienes se utilizarán documentos tipo acordados y aprobados previamente por el Banco. Con el objeto de agilizar la ejecución del Programa, el requisito de no objeción previa del Banco se establecerá para el caso de contratación de obras sólo cuando éstas sean por montos superiores a US\$500.000, y para la adquisiciones de bienes cuando éstas sean por montos superiores a US\$250.000. Para la contratación y selección de

servicios de consultoría el requisito de no objeción previa se establecerá cuando las adquisiciones sean por montos superiores a US\$100.000 para firmas consultoras y US\$50.000 para consultores individuales. El Banco efectuará revisiones de los procedimientos licitatorios por muestreo, bajo la modalidad *ex post*, debiéndose realizar por lo menos una revisión *ex post* cada seis meses.

#### **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

##### **A. Viabilidad institucional**

- 4.1 La estructura del Programa delimita los roles y funciones de cada institución participante en la ejecución del Programa, a través de convenios específicos entre las partes. El Programa pretende obtener los beneficios de una institucionalidad ágil y flexible para responder a las necesidades de las empresas participantes.
- 4.2 Durante el diseño del presente Programa fue realizada una exhaustiva evaluación de la capacidad institucional de las entidades involucradas en la ejecución del Programa, para lo cual fue utilizado el Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI). Este análisis permitió confirmar que la capacidad institucional del IEL es sumamente sólida y que cuenta con procesos, sistemas y recursos técnicos y humanos adecuados para la eventual ejecución del Programa. Adicionalmente, dicho trabajo recomendó, en forma puntual, reforzar el Sistema de Control Interno de la entidad para que esté estructurado de acuerdo con los estándares internacionales.
- 4.3 Los resultados del SECI indicaron que el IEL presenta un riesgo bajo para la Capacidad de Programación y Organización (CPO), riesgo bajo para la Capacidad de Ejecución (CE), y riesgo mediano para la capacidad de Control (CC), con una calificación del 90,91%, 93,67% y 77,00%, respectivamente, y una calificación ponderada de 87,98%. Los resultados del SECI fueron discutidos con la contraparte, acordándose un Plan de Fortalecimiento Institucional, cuyas recomendaciones fueron incorporadas al diseño e implantación de la UGP. La implantación del Plan de Fortalecimiento Institucional<sup>19</sup> es recomendada como necesaria para iniciar la ejecución del programa, y comprende incorporar a los sistemas de administración del IEL las normas internacionales de control interno y ajustar su sistema integrado de información de acuerdo con los requerimientos del Banco para la administración financiero-contable, de contrataciones y de adquisiciones del Programa.

##### **B. Viabilidad socioeconómica**

- 4.4 La viabilidad socioeconómica del Programa se basa principalmente en la posibilidad de aumentar la competitividad de las PyMEs del estado ubicadas en los APLs participantes, a través de la implementación de un modelo de articulación público-privada estadual que promueva acciones para capitalizar las

---

<sup>19</sup> La Matriz de Plan de Fortalecimiento Institucional se encuentra en los archivos técnicos del Programa.

economías de aglomeración territorial y sectorial, superar las fallas de mercado que persisten en el área de desarrollo empresarial e internacionalización de las firmas de menor escala, y fomentar una mayor capacidad de innovación. De esta forma, se espera que las empresas participantes en los APLs del Programa logren una mayor competitividad, expresada en el desarrollo de nuevos productos y la penetración de nuevos mercados. Asimismo, la estrategia del Programa busca promover un uso más eficiente de los recursos invertidos por los diversos actores que apoyan al sector privado en MG, a través de la coordinación y articulación de sus intervenciones en torno a un plan estratégico que recoja las demandas de las empresas, en el contexto de un análisis de mercado exhaustivo y la generación de una visión conjunta consensuada para cada APL.

- 4.5 Como punto de partida para lograr la viabilidad socioeconómica del Programa, se realizó un mapeo general de los APLs del estado de MG (ver ¶1.12), de acuerdo a una definición basada en criterios cuantitativos y cualitativos de concentración geográfica de empresas de un mismo sector, presencia de diferentes eslabones de la cadena y actores relacionados, y proyecciones de crecimiento. A partir de este mapeo, el cual resultó en la identificación de 47 APLs en el estado, se seleccionó un conjunto de siete APLs a ser trabajados por el Programa, de acuerdo a criterios objetivos que permitieron escoger las aglomeraciones de mayor importancia económica y con mayor competitividad (ver ¶1.19 y ¶1.20). Dicho proceso de identificación y selección de APLs asegura que el Programa trabajará con las aglomeraciones productivas donde existe un mayor potencial para mejorar la productividad y desempeño comercial de las empresas, a través de la capitalización de las economías de aglomeración y la superación de las fallas de mercado previamente mencionadas.
- 4.6 Debido al carácter innovador de las intervenciones contempladas y la carencia de datos para realizar una estimación *ex ante* de los beneficios del Programa<sup>20</sup>, se optó por proponer la realización de una evaluación económica detallada en forma *ex post*. Dicha evaluación económica se realizará durante la Evaluación Final del Programa, y analizará los beneficios socioeconómicos en una muestra de APLs. Asimismo, para asegurar la viabilidad financiera de las principales inversiones a ser realizadas, se exigirá la realización de evaluaciones financieras y estrategias de recuperación de costos para las inversiones mayores a R\$500.000, como parte de los contenidos mínimos a ser incorporados en la preparación de PMCs para cada APL participante del Programa.

### **C. Viabilidad fiscal y financiera**

- 4.7 La viabilidad financiera y fiscal se analizó desde el punto de vista de la capacidad del Gobierno de MG para tomar el préstamo y hacer frente al aporte de contrapartida local. Dicho análisis mostró que en los últimos años, la situación fiscal del Estado ha sido bastante sólida, y que el manejo de las finanzas públicas

---

<sup>20</sup> El alto nivel de incertidumbre en la proyección de los beneficios del Programa se debe a que ellos presentan un fuerte componente de bien público, existe una importante presencia de externalidades y las acciones específicas a realizarse en cada APL solo serían definidas durante la ejecución del Programa.

ha sido prudente. El Estado viene cumpliendo todas las metas y principios que caracterizan a una buena gestión fiscal, lo cual también se ha reflejado en el cumplimiento de todas las metas establecidas por la Ley de Responsabilidad Fiscal (LRF) para el año 2007. Con referencia a la viabilidad financiera del préstamo asociado a este Programa en particular, el Estado recibió recientemente (octubre de 2008) los resultados de la evaluación de la Secretaría del Tesoro Nacional (STN) del Ministerio de Hacienda, que determinó que el Estado está cumpliendo con todas las metas y compromisos del Programa de Reestructuración y Ajuste Fiscal firmado el 24 de octubre de 2006 al amparo de la Ley Federal 9.496/1997, y actualmente se estima que MG cuenta con una significativa capacidad de endeudamiento, la cual le permite asumir los nuevos compromisos financieros de las operaciones que el estado está negociando con el Banco y otras entidades financieras. Estas dos condiciones, capacidad de endeudamiento y de repago, constituyen dos requisitos importantes para que la STN haya otorgado una recomendación positiva a la concesión del aval al préstamo del Estado por parte el Gobierno Federal.

#### **D. Impacto socio-ambiental**

- 4.8 Las bases legales para el licenciamiento y control de las actividades efectiva o potencialmente contaminantes del estado están establecidas en la Ley No. 7.772 del 8 de septiembre de 1980 y en el Decreto que la reglamenta No. 39.424 del 5 de febrero de 1998. Las resoluciones normativas del COPAM definen las condiciones específicas de licenciamiento ambiental (tales como la clasificación de los emprendimientos y actividades según su envergadura y potencial de contaminación, el establecimiento de límites para la emisión de sustancias contaminantes en el aire, el agua o el suelo, los procedimientos a ser adoptados por el emprendedor para la obtención de las licencias ambientales, etc).
- 4.9 En forma similar a la legislación federal, hay tres tipos de licencia ambiental: Licencia Previa (LP); Licencia de Instalación (LI); y Licencia de Operación (LO), que pueden ser expedidas separada o sucesivamente, de acuerdo a la naturaleza, características y fase del emprendimiento o actividad. La presentación de la licencia ambiental del COPAM es un prerequisite para que los otros órganos y entidades de la administración estatal de Minas Gerais, directa o indirectamente aprueben proyectos de implantación o ampliación de actividades efectiva o potencialmente degradantes del medio ambiente, o liberen recursos relacionados con la concesión de incentivos fiscales o financieros, bajo pena de responsabilidad administrativa y nulidad de sus actos.
- 4.10 Recientemente fue promulgada en Minas Gerais la Resolución Normativa COPAM No. 74 del 9 de septiembre de 2004, que establece criterios para la clasificación, según el tamaño y potencial contaminante de emprendimientos y actividades con posibles impactos sobre el medio ambiente que requieran autorización o licenciamiento ambiental en el nivel estatal, determina normas para el pago de los costos de análisis de pedidos de autorización o de licenciamiento ambiental, procedimientos para obtener el licenciamiento o autorización



ambiental, entre otras. Esta norma dispensa a los pequeños emprendimientos del licenciamiento, al tiempo que establece que los mismos requieren de una Autorización de Funcionamiento.

- 4.11 Asimismo, en los aspectos relacionados con higiene y seguridad laboral, Brasil también dispone de una legislación amplia, que abarca los diferentes niveles de gobierno, con muchas acciones que ya han sido implementadas a nivel estatal, existiendo normas específicas para el control de ruidos, la disposición de residuos sólidos de distinto tipo, la contaminación del aire, efluentes sanitarios, etc.
- 4.12 Entre los beneficios socio-ambientales del Programa se pueden mencionar: i) mejora del nivel de conocimiento de los empresarios y de los trabajadores en aspectos relacionados con la gestión ambiental; ii) adopción de programas de calidad y de producción más limpia en las empresas, con impactos positivos tanto en su productividad y competitividad, como en el medio ambiente; iii) apertura de nuevos puesto de trabajo; iv) posibilidad de aumento de ingresos debido a mejoría de calidad y reducción de pérdidas de insumos; v) beneficio a la comunidad con el aumento de la conciencia ambiental y con la adopción de programas de responsabilidad socio-ambiental; y vi) aumento de la conformidad con la legislación ambiental y de salud ocupacional del trabajador.
- 4.13 Considerando la diversidad de empresas y de actividades involucradas en los APLs, los potenciales impactos negativos están relacionados con factores como: configuración industrial; tamaño de las empresas; nivel tecnológico; prácticas gerenciales; y existencia de equipamientos para el control de la contaminación. Sin embargo, el Programa apoyará a empresas ya existentes, las cuales deberán cumplir con la legislación ambiental, de salud y seguridad laboral, y adoptar las medidas mitigadoras necesarias para prevenir y reducir riesgos e impactos ambientales, ocupacionales y sociales.
- 4.14 **Estrategia Socio-Ambiental.** El Programa propuesto no financiará directamente inversiones productivas en los APLs, sino que más bien buscará el mejoramiento de la productividad, eficiencia y rentabilidad de empresas que ya forman parte de los APLs, mediante líneas de apoyo en aspectos tales como gobernanza, gestión y administración del APL; capacitación y asesoría empresarial; tecnología industrial básica e innovación tecnológica y organizacional; medio ambiente y desarrollo social; logística; y comercialización, prospección de mercado y fomento de exportaciones. No se prevé realizar proyectos constructivos de envergadura. Si fuera necesario, se realizarán pequeñas adaptaciones de edificaciones existentes, así como la instalación del equipo técnico necesario para ofrecer los servicios especializados requeridos por los APLs.
- 4.15 Para minimizar los impactos socio ambientales fue desarrollada una metodología que busca identificar, en cada APL, los impactos potenciales al medio ambiente y a la salud de los trabajadores, y principales medidas mitigadoras, incluyendo la eliminación y la minimización de impactos; legislación ambiental y ocupacional aplicable y situación de conformidad; y acciones desarrolladas en las áreas ambiental y social. Esta metodología fue aplicada en los APLs de calzado y

electro-electrónica, resultando en la identificación de los principales impactos ambientales, sociales y ocupacionales. Una vez identificados los impactos para cada APL, su minimización o reducción será realizada mediante la aplicación de la Estrategia Socio-ambiental desarrollada para el Programa. Esta metodología formará parte del Reglamento Operativo del Programa, y será aplicada a todos los APLs que participarán del mismo.

- 4.16 La Estrategia Socio-ambiental a ser aplicada en los APLs considera acciones orientadas a fomentar dos Agendas: i) Agenda de Conformidad, la cual será de cumplimiento obligatorio por las empresas beneficiarias, para que puedan conformarse a los requerimientos de la legislación nacional y estatal; y ii) Agenda de Responsabilidad Socio-ambiental, basada en las Metas del Milenio de la ONU, la cual prevé seis componentes: (1) erradicar el hambre y la pobreza; (2) alcanzar la universalización de la enseñanza; (3) promover la igualdad de los género y la salud materno-infantil; (4) combatir el SIDA y otras enfermedades; (5) garantizar la sostenibilidad ambiental; y (6) promover parcerias con la comunidad. Esta última Agenda será definida de común acuerdo entre los parceiros de los APLs, enfocándose en aspectos negativos a ser superados, e identificando posibles acciones de apoyo del Programa. Se seleccionará por lo menos una actividad en cada uno de los seis componentes indicados, pudiendo optarse por: i) programar y desarrollar las actividades; y/o ii) identificar y apoyar acciones en marcha. El cumplimiento de la actividad relacionada a la meta de garantizar la sostenibilidad ambiental (organización de un Programa de Producción Más Limpia) será de cumplimiento obligatorio en cada APL.

#### **E. Beneficios y Riesgos**

- 4.17 Los APLs cumplen un rol importante en la búsqueda de un tipo de desarrollo no sólo basado en el crecimiento económico, sino que también intente alcanzar un importante grado de sustentabilidad, al respetarse el medio ambiente y el territorio local que alberga los APLs, introducirse consideraciones de cohesión social y eventualmente contribuir a la reducción de pobreza. No obstante, al ser una realidad productiva, los APLs tienen que responder a las exigencias del mercado, y particularmente a las restricciones y desafíos que enfrentan las PyMEs si pretenden ser capaces de competir en una economía globalizada. De hecho, la ventaja competitiva que comúnmente se menciona como efecto positivo de la organización específica de los APLs en un territorio local no deja de exigir que las PyMEs pertenecientes a ellos tengan que mejorar continuamente su competitividad individual y la eficiencia general del APL. Por este motivo, la definición de políticas e intervenciones que permitan mejorar la competitividad de los APLs y las PyMEs que los integran, a través del aumento de su productividad, pueden desencadenar un ciclo virtuoso que impacte en forma considerable el bienestar de la sociedad y medio ambiente local.
- 4.18 Mediante el Programa propuesto, se espera que las empresas beneficiarias en cada APL logren aumentar sus ventas, rentabilidad y productividad, se mejoren los procesos tecnológicos y productos ofertados, y se haya desarrollado una visión

conjunta que permita al APL mejorar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, permitiéndole enfrentar en forma más sostenible los desafíos de un mercado crecientemente competitivo y globalizado. Asimismo, se espera que este Programa contribuya al mejoramiento de las políticas públicas en este campo, desarrollando y validando un modelo participativo de fomento al sector productivo por parte del estado, basado en la identificación de las demandas y necesidades concretas de las empresas de los APLs con un enfoque de mercado, y que posibilite una mejor coordinación y el ordenamiento de las intervenciones de los organismos públicos y privados de apoyo al sector productivo.

- 4.19 Dadas las innovaciones institucionales del Programa, el principal riesgo que se enfrentará es la coordinación de instituciones que tradicionalmente han trabajado con un menor nivel de articulación. Este riesgo se ve minimizado por tres factores: i) en los últimos años los organismos estatales relevantes han iniciado un proceso de coordinación en el diagnóstico y apoyo a APLs; ii) dichos actores aportarán contrapartida para la ejecución de la operación; y iii) la gestión del Programa incorpora la participación de los principales actores públicos y privados del estado, tanto a nivel estratégico como en cada APL.
- 4.20 Adicionalmente, existe el riesgo que las empresas no muestren el nivel esperado de demanda por los servicios del Programa, riesgo que ha sido minimizado a través de las siguientes acciones: i) como parte de la preparación, se han realizado extensas visitas a los distintos APLs, constatándose un alto interés y participación empresarial; ii) los servicios a ser provistos en los APLs han venido siendo definidos en conjunto con las empresas a través de un proceso de planificación participativo que quedará plasmado en los PMCs; y iii) los sindicatos empresariales a nivel de los APLs han tenido una participación destacada a lo largo de todo el proceso de preparación del Programa.

# Programa de Apoyo a la Competitividad de APLs (Arreglos Productivos Locales – Clusters) del Estado de Minas Gerais (BR-L1021)

## Matriz de Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES <sup>1</sup>	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> El fin del Programa es contribuir al desarrollo económico del estado de Minas Gerais, aumentando la productividad y competitividad de las empresas involucradas en los APLs participantes.	Al final del Programa y 2 años después de su finalización, en relación con el grupo de control, como promedio para los APLs del Programa, con relación a las líneas de base respectivas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de al menos 15% en el valor de las exportaciones de las empresas de los APLs atendidas por el Programa; y</li> <li>2. Aumento de al menos 10% en el valor de las ventas por empleado en las empresas de los APLs atendidas por el Programa.</li> </ol>	Informe de Gestión del Programa. Encuestas anuales a muestra de empresas participantes del Programa. Encuestas SEBRAE–GEOR. Estadísticas oficiales (datos secundarios). Evaluación intermedia y final del Programa. Informe de ejecución de las actividades de los PMCs.	Entorno político y macroeconómico estable, favorable a la inversión, con tipo de cambio dentro de rango aceptable y con acceso sostenido de productos brasileños a mercados internacionales.  Se consolida la legislación de apoyo a las PyMEs y hay continuidad de los programas de apoyo a las exportaciones.
<b>PROPÓSITO</b> Fortalecer los instrumentos y mecanismos de innovación y articulación de los actores locales del APL y los niveles estadual y federal (empresas, instituciones de apoyo e investigación, y otros).	Al final del Programa, en relación con línea de base y como promedio para los APLs que participan del Programa: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de al menos 15% en el número de empresas participantes en el Programa sobre el total de empresas del APL;</li> <li>2. Incremento de 10% en el número de consorcios, asociaciones, etc, entre las empresas del APL, y entre éstas y otros actores de la cadena productiva, para promoción de actividades comunes;</li> <li>3. Aumento de al menos 10% en el número de empresas que utilizan metodología de design y que desarrollan nuevas líneas de productos; y</li> <li>4. Aumento de al menos 15% en el número de entidades (universidades, centros de investigación y otras) participando de acciones de desarrollo del APL.</li> </ol>	Informe de Gestión del Programa. Encuestas anuales a muestra de empresas participantes del Programa. Encuestas SEBRAE–GEOR. Informe de ejecución de las actividades de los PMCs. Evaluación intermedia y final del Programa.	Incorporación en los APLs del modelo de desarrollo local, basado en la acción articulada entre las empresas.  Continuidad de los programas públicos de apoyo a APLs, en los niveles federal y estadual.

<sup>1</sup> Los valores de línea de base de los indicadores para cada APL y el diseño de los grupos de control serán definidos como parte del proceso de preparación de los respectivos PMCs y se constituirán en un requisito mínimo de elegibilidad para su aprobación y eventual financiamiento.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 1</b> Desarrollo de un Modelo Público-Privado de Apoyo al Mejoramiento de la Competitividad de los APLs. i) Entidades estatales y locales promotoras de APLs articuladas; y ii) Planes de Mejoramiento de la Competitividad (PMCs) para cada APL seleccionado preparados.	Al final de los primeros 18 meses de ejecución del Programa: 1. Estructuración y operación de un mecanismo estatal de coordinación y 7 entidades de gobernanza local creadas y funcionando para los APLs del Programa; y, 2. Un PMC elaborado para cada uno de los 7 APLs del Programa y aprobado por las gobernanzas local y estatal (EGL y CDP).	Informe de Gestión del Programa. Registros formales de operación de la estructura estatal de coordinación y de las 7 entidades de gobernanza local, tales como: actas de reunión y evidencias de aprobación de PMCs.	Se logra coordinar al Gobierno Estatal, SEBRAE y FIEMG en el apoyo a los procesos de planificación estratégica de los respectivos APLs.  Existe interés de los actores locales en la articulación y movilización de las empresas del APL para planificar en forma articulada su desarrollo.
<b>Componente 2</b> Cofinanciamiento de acciones específicas de los Planes de Mejoramiento de la Competitividad (PMCs) de APLs, conforme las siguientes líneas de apoyo: i) Gobernanza, gestión y administración del APL; ii) Capacitación y asesoría empresarial; iii) Tecnología industrial básica (TIB) e innovación tecnológica y organizacional; iv) Medio ambiente y desarrollo social; v) Logística; y vi) Comercialización, prospección de mercado y exportaciones.	Al final del Programa (metas parciales al final de 18 meses): 1. Consolidación de las entidades de gobernanza local (EGLs) en los respectivos APLs del Programa, con reuniones periódicas y toma de decisiones relevantes para el mejoramiento de la competitividad del APL. 2. 2.050 personas capacitadas y entrenadas (al final de 18 meses: 1.100). 3.1 600 empresas beneficiadas con actividades en TIB (al final de 18 meses: 250). 3.2 1.100 personas capacitadas y entrenadas en TIB (al final de 18 meses: 500). 4.1 190 licencias ambientales obtenidas (al final de 18 meses: 80). 4.2 200 programas de Producción Más Limpia (PML) implementados (al final de 18 meses: 100). 4.3 310 empresas participantes de los Programas Responsabilidad Socio- ambiental (al final de 18 meses: 150). 5. 310 empresas participantes de actividades colectivas de logística (al final de 18 meses: 190). 6. 1.200 empresas participantes de experiencias desarrolladas en el área de comercialización y prospección de mercados (al final de 18 meses: 900).	Informes de Gestión del Programa. Informes de ejecución de las actividades de los PMCs. Evaluación intermedia y final del Programa. SIGEOR adaptado. Actas de las reuniones de las EGLs.	Se logra fortalecer y traspasar funciones de gestión a las entidades de gobernanza local.  Actitud favorable a la asociación entre empresas y disposición de los actores privados para aplicar recursos.  Se logra coordinar al Gobierno Estatal, SEBRAE y FIEMG en el apoyo a la implementación de las actividades de los PMCs.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>Componente 3</b></p> <p>Desarrollo e implementación de un sistema de seguimiento, evaluación y de identificación y divulgación de lecciones aprendidas del Programa.</p> <p>i) Sistema de monitoreo basado en el sistema GEOR del SEBRAE y sistema existente del IEL adaptado e implementado (incluye información primaria y secundaria); y</p> <p>ii) Lecciones aprendidas, logros e impacto del Programa evaluados y difundidos.</p>	<p>Al final de los primeros 18 meses de ejecución del Programa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE) basado en el sistema GEOR implementados a nivel general y para cada uno de los siete APLs del Programa; y</li> <li>2. Plan de comunicación y difusión de resultados del Programa diseñado e implementado.</li> </ol> <p>Al final del Programa (metas parciales al final de 18 meses):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 2 documentos de análisis de experiencia y difusión de logros publicados para cada APL; y</li> <li>2. 2 talleres y actividades de evaluación, aprendizaje, difusión e intercambio de experiencias realizados para cada APL (al final de 18 meses: 1 taller y actividad de evaluación, aprendizaje, difusión e intercambio de experiencias realizado en APLs de calzado y electro-electrónica).</li> </ol>	<p>Informes de Gestión del Programa.</p> <p>Inspección de SSE.</p>  <p>Informes de Gestión del Programa.</p>	<p>Las empresas participantes ofrecen informaciones confiables sobre las dinámicas empresariales.</p>  <p>Existe continuidad e interés de los actores por realizar actividades de seguimiento, aprendizaje y evaluación.</p>  <p>Se logra implementar sistemas de información basados en datos primarios y secundarios.</p>

ACTIVIDADES		PRESUPUESTO (US\$)
<b>Componente 1</b>		<b>640.000,00</b>
1.1 Complementación de los Diagnósticos en hasta 5 APLs US\$ 489.000,00	1.1.1 Talleres de Sensibilización en hasta 5 (cinco) APLs para la disseminación del Programa y la movilización de los Grupos Temáticos	24.000,00
	1.1.2 Entrevistas y levantamiento de información en hasta 5 APLs en las áreas de cadena de valor, mercado y socio-ambiental	443.170,00
	1.1.3 Divulgación dos Resultados de los Diagnósticos y discusión de las recomendaciones en los 5 APLs;	21.830,00
1.2 Elaboración de los Planes de Mejoramiento de la Competitividad – PMC de los APLs US\$ 151.000,00	1.2.1 Revisión y consolidación de los PMCs de los APLs de Calzado y Electro-electrónica;	10.000,00
	1.2.2 Elaboración de los Estudios de Viabilidad Técnico-Económicos (EVTE) para los Laboratorios del APL de Electro-electrónica	15.000,00
	1.2.3 Readecuación del EVTE del Centro de Diseño de Nova Serrana	13.008,00
	1.2.4 <i>Workshops</i> con los Grupos Temáticos de Calzado y Electro-electrónica para la implementación de las actividades de los PMCs	6.000,00
	1.2.5 <i>Workshops</i> con la lideranza de los Grupos Temáticos en hasta 5 APLs para la definición y planeamiento de las actividades y metas respectivas (PMCs, contrapartidas)	20.000,00
	1.2.6 Estudios de indicadores económicos, definición de las líneas de base y de los grupos de control para los APLs	35.000,00
	1.2.7 Elaboración de EVTEs para las actividades en las que se prevé asignación de recursos del Programa por sobre R\$ 500.000	30.000,00
	1.2.8 <i>Workshops</i> en hasta 5 APLs para la presentación y aprobación de los PMCs	20.000,00
1.3 Operacionalización del CDP	1.3.1 Operacionalización del CDP	1.992,00

ACTIVIDADES		PRESUPUESTO (US\$)
<b>Componente 2</b>		<b>13.786.000,00</b>
2.1 Capacitación y Asesoría Empresarial	2.1.1 Programa de Capacitación en Gestión Empresarial	2.698.000,00
	2.1.2 Programa de Mejoramiento Operacional	
	2.1.3 Otros	
2.2 Tecnología Industrial Básica e innovación tecnológica y organizacional	2.2.1 Metodología para el Desarrollo de Proyectos de Producto (excepto Bebidas Artesanales).	5.617.000,00
	2.2.2 Sistema de Gestión de la Calidad	
	2.2.3 Talleres de Tecnología Industrial Básica	
	2.2.4 Otros	
2.3 Medio-ambiente y Desarrollo Social	2.3.1 Apoyo para el Licenciamiento Ambiental de las Empresas	1.632.000,00
	2.3.2 Programas de Salud y Seguridad en el Trabajo	
	2.3.3 Otros	
2.4 Logística	2.4.1 Mapeo y fortalecimiento de los Canales de Distribución	786.000,00
	2.4.2 Otros	
2.5 Comercialización y prospección de mercado y exportaciones	2.5.1 Acciones de Posicionamiento Estratégico del APL en el Mercado	2.338.000,00
	2.5.2 Apoyo a la Participación en Ferias	
	2.5.3 Apoyo a la Participación en Misiones Empresariales	
	2.5.4 Seminario de Competitividad para los Representantes Comerciales	
	2.5.5 Realización de Rondas de Negocios	
	2.5.6 Otros	
2.6 Gobernanza, gestión y administración del APL	2.6.1 Capacitación del Equipo Técnico de las EGL	715.000,00
	2.6.2 Ejecución y Monitoreo de las Actividades de los PMCs	
	2.6.3 Cultura de Cooperación	



ACTIVIDADES		PRESUPUESTO (US\$)
COMPONENTE 3		639.000,00
3.1 Implementación del SIP – Sistema de Informaciones Primarias US\$ 192.444,00	3.1.1 Investigaciones de campo para el seguimiento de los indicadores del Marco Lógico y de los grupos de control de los PMCs	186.444,00
	3.1.2 Entrenamiento del Equipo Técnico de las EGLs para el seguimiento de los indicadores primarios	6.000,00
3.2 Implementación del SIS – Sistema de Informaciones Secundarias US\$ 4.000,00	3.2.1 Entrenamiento del Equipo Técnico de las EGLs para el seguimiento de los indicadores secundarios	4.000,00
3.3 Implantación y apoyo al Sistema de Monitoreo (SGE, SGP FIEMG) US\$ 40.000,00	3.3.1 Operacionalización del SGE (SEBRAE) y SGP (FIEMG) del Programa BID	5.000,00
	3.3.2 Implantación herramientas <i>web</i> para los Sistemas SIP y SIS	35.000,00
3.4 Plan de Comunicación y Divulgación del Programa y de lecciones aprendidas US\$ 325.000,00	3.4.1 Implementación del Plan de Comunicación	70.000,00
	3.4.2 Contratación de servicios y medios de comunicación	70.000,00
	3.4.3 Creación del Sitio <i>Web</i> del Programa y otros recursos para la transmisión de información, resultados y lecciones aprendidas	25.000,00
	3.4.4 Procesamiento producción y publicación de la información, resultados y lecciones aprendidas del programa	40.000,00
	3.4.5 Implantación y ejecución de los talleres de trabajo y reuniones periódicas en los 7 APLs para el seguimiento y evaluación del programa y de las lecciones aprendidas	80.000,00
	3.4.6 Talleres para el intercambio de experiencias entre los APLs	40.000,00
3.5 Evaluación del Impacto del Programa US 77.556,00	3.5.1 Talleres para evaluación del impacto del Programa	77.556,00

PLAN DE ADQUISICIONES - PERÍODO DE 18 MESES

	Nº DE REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	MODALIDAD DE LA ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	COSTO ESTIMADO (EN MILLONES DE US\$)	MÉTODO DE SELECCIÓN	PORCENTA JE BID	MONTO BID (US\$)	REVISIÓN DEL BID	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN
COMPONENTE 1	1	Realización de evaluaciones de los APL	Consultoría/operacional UGP y EGL	-	489,000	SBCC	62.17%	304,000	Ex post	06/04/09	31/08/09
	2	Preparación de los planes para mejorar la competitividad de los APL	Consultoría/operacional UGP y EGL	-	149,008	SBCC	53.02%	79,000	Ex post	06/04/09	30/09/09
	3	Operacionalización del Consejo Rector del Programa	Pasajes, viáticos y servicios conexos	-	3,328	CP	0.00%	-	Ex post	02/03/09	30/08/10
COMPONENTE 2	4	Capacitación y asesoría empresarial	Consultoría y servicios conexos	Contratación de al menos 12 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	1,185,418	SCC	57.27%	799,169	Ex post	01/06/09	30/08/10
			Mobiliario y equipos diversos	Estructura básica para 50 puestos de formación	210,000	CP					
	5	Tecnología industrial básica e innovación tecnológica y organizacional	Consultorías	Contratación de al menos 20 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	1,975,581	SBC	69.81%	3,447,800	Ex post	01/06/09	30/08/10
			Mobiliario y equipos diversos	Estructura de laboratorios para atender las demandas de las empresas de los APL	2,963,372	CP			Ex post / Ex ante		
	6	Medio ambiente y desarrollo social	Consultorías y servicios conexos	Contratación de al menos 11 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	1,037,458	SBC	70.22%	728,484	Ex post	01/06/09	30/08/10
	7	Logística	Consultoría y servicios conexos	Contratación de al menos 4 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	319,274	SBC	88.91%	473,132	Ex post	01/06/09	30/08/10
			Equipos	-	212,849	CP					
	8	Comercialización, prospección de mercado y exportaciones	Consultoría y servicios conexos	Contratación de al menos 16 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	1,530,921	SBC	56.45%	864,244	Ex post	01/06/09	30/08/10
	9	Gobernanza, gestión y administración de los APL	Consultoría/operacional UGP y EGL	Contratación de al menos 5 consultorías de hasta US\$100.000 cada una	407,537	SBC	89.49%	364,701	Ex post	01/06/09	30/08/10
	10	Aplicación del sistema de información primaria	Consultoría/operacional UGP y EGL	-	116,722	SBC	79.49%	92,778	Ex post	04/05/09	30/08/10

COMPONENTE 3	11	Aplicación del sistema de información secundaria	Consultoría/operacional UGP y EGL	-	2,000	Contratación directa	0.00%	-	Ex post	01/06/09	30/08/10
	12	Implantación del sistema de seguimiento (sistema de la FIEMG) y prestación de apoyo al mismo	Consultoría/operacional UGP y SEBRAE, y servicios conexos	-	75,000	SBC	87.80%	108,000	Ex post	02/03/09	30/08/10
			Equipos diversos	-	48,000	CP					
	13	Plan de comunicación y divulgación del programa y de las lecciones aprendidas	Consultoría/operacional UGP y EGL, y servicios conexos	-	166,868	SBC	51.14%	85,334	Ex post	06/04/09	30/08/10
	14	Talleres para la evaluación del aporte del programa	Consultoría y servicios conexos	Facilitador	12,500	Consultor individual	0.00%	-	Ex post	02/08/10	31/09/10
Estructura operacional				SBMC							

## PLAN DE ADQUISICIONES - PERÍODO DE 18 MESES

	Nº DE REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	MODALIDAD DE LA ACTIVIDAD	OBSERVACIONES	COSTO ESTIMADO (EN MILLONES DE US\$)	MÉTODO DE SELECCIÓN	PORCENTA JE QUE CORRESPONDE AL BID	MONTO EN \$ QUE CORRESPONDE AL BID	REVISIÓN DEL BID	FECHA DE INICIO	FECHA DE CONCLUSIÓN
ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA	1	Establecimiento y operación de la UGP	Consultoría/operacional UGP y servicios conexos	Gastos del equipo de la UGP (Gerente; Coordinadores: Técnico, Financiero, de Seguimiento; Técnico en comunicaciones, Analista contable, Analista de suplementos y dos becarios)	499,562	SCC	58.46%	321,284	Ex ante	2/3/09	30/8/10
			Equipos diversos	Estructura básica para 8 puestos de trabajo	50,000	CP			Ex post		
	2	Establecimiento y operación de la UCP	Consultoría/operacional UGP y servicios conexos	-	149,997	SBC	0.00%	-	Ex ante	2/3/09	30/8/10
			Equipos diversos	Estructura básica para 4 puestos de trabajo	25,000	CP			Ex post		
	3	Auditoría del programa	Consultoría especializada	-	65,000	SCC	100.00%	65,000	Ex ante	-	-
	4	Evaluación intermedia del programa	Consultoría internacional	-	155,000	SCC	100.00%	155,000	Ex ante	01/03/10	31/09/10