

Crecimiento con innovación e inclusión financiera



PREMIOS



ALIDE 2015

PREMIOS ALIDE 2015

**CRECIMIENTO CON
INNOVACIÓN E
INCLUSIÓN FINANCIERA**

ALIDE
ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO

Diciembre 2015

**PREMIOS ALIDE 2015:
CRECIMIENTO CON INNOVACIÓN
E INCLUSIÓN FINANCIERA**

© Asociación Latinoamericana de
Instituciones Financieras para el
Desarrollo (ALIDE)
Secretaría General
Av. Paseo de la República 3211, San
Isidro
Apartado 3988 | Lima, 100 Perú
Teléfono: 442-2400
E-mail: secretariageneral@alide.org
www.alide.org

Impreso en Perú / Printed in Peru
Primera edición: diciembre 2015
Tiraje: 500 ejemplares
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N.º 2013-20547
ISBN: 978-612-302-XXXX

Esta publicación fue preparada y coordinada por Romy Calderón y Javier Carbajal, economista jefe y economista principal, respectivamente, del Programa de Estudios Económicos e Información de ALIDE.

El cuidado de la edición estuvo a cargo de Claudia Ugarte, especialista, y Milagros Lavilla, asistente de la Unidad de Comunicación Corporativa de ALIDE. Diseño y diagramación: Manolo Rosales. Impresión: R&F Publicaciones y Servicios S.A.C. (Jr. Manuel Candamo 350-Lince, Lima, Perú. Telf.: 265-3502).

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
I FUNDOS DA SERIE CRIATEC BNDES	15
1. O BNDES	17
2. Introdução	18
3. Objetivos do Criatec	22
4. Aderência ao planejamento estratégico e mandato social do BNDES	24
5. Inovação dos Fundos Criatec	25
6. Características e operatividade do programa	26
7. Sócios estratégicos	28
8. Beneficiários diretos e indiretos	32
9. Impactos e benefícios esperados	34
10. Resultados	35
11. Lições aprendidas	39

12.	Conclusões	41
13.	Recomendações e sugestões	41
	Anexos	43
II	TECNOLOGÍA CREDITICIA PARA LA INCLUSIÓN Y EL DESARROLLO-PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA AGROBANCO	57
1.	Presentación de Agrobanco	59
2.	Introducción	61
3.	Objetivos del programa	72
4.	Relación con el mandato social y objetivos del banco	74
5.	Propuesta innovadora	74
6.	Características y operatividad del programa	78
7.	Rol de los socios estratégicos	79
8.	Beneficiarios directos e indirectos	81
9.	Impacto y beneficios esperados	82
10.	Resultados	82
11.	Lecciones aprendidas	84
12.	Conclusiones	86
13.	Recomendaciones y sugerencias	87
III	IDENTIFICACIÓN DE ACREDITADOS POTENCIALES CON MECANISMOS PARAMÉTRICOS FIRA	89
1.	Acerca de FIRA	91
2.	Introducción	95
3.	Objetivos de la herramienta	97

4.	Alineación del producto con los objetivos institucionales	98
5.	Carácter innovador de la propuesta	98
6.	Antecedentes	100
7.	Rol de socios estratégicos	101
8.	Potenciales beneficiarios	104
9.	Impacto y beneficios esperados	105
10.	Resultados obtenidos	106
11.	Lecciones aprendidas	107
12.	Conclusiones	108
13.	Recomendaciones y sugerencias	109
	Anexos	110

IV GOBIERNOS LOCALES FUERTES | IDEA 113

1.	Presentación de la institución	115
2.	Introducción	117
3.	Objetivos	119
4.	Alineación con los objetivos de Idea en el plan estratégico institucional 2012-2015	120
5.	Por qué es una propuesta innovadora	120
6.	Características y operatividad del programa	123
7.	Socios estratégicos	133
8.	Beneficiarios directos e indirectos	134
9.	Impacto y beneficios esperados	134
10.	Resultados	141

11.	Conclusiones y lecciones aprendidas	142
12.	Recomendaciones y sugerencias	142
V	FINANCIAMIENTO A PROYECTOS SUSTENTABLES NAFIN	145
1.	Nacional Financiera	147
2.	Introducción	152
3.	Antecedentes del financiamiento a proyectos sustentables	154
4.	Objetivo del producto	156
5.	Resultados: proyectos financiados	159
6.	Impacto y beneficios observados	165
7.	Conclusiones y lecciones aprendidas	166
	Anexos	169

PRESENTACIÓN

Los **Premios ALIDE de Reconocimiento a las Mejores Prácticas en las Instituciones Financieras de Desarrollo** se crearon en 2008 con el objetivo de identificar y distinguir a las mejores prácticas e innovaciones de productos y servicios, estimular la innovación en la banca de desarrollo de América Latina y el Caribe, reconocer la labor que brindan estas instituciones, así como para favorecer el intercambio y la adaptación de prácticas novedosas implementadas por sus similares de la región.

En 2015 se organizó la octava edición de los Premios ALIDE, donde las instituciones postulantes compitieron en las categorías de Productos Financieros; Gestión y Modernización Tecnológica; Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social; y en la categoría especial ALIDE Verde, que reconoce las buenas prácticas orientadas a la mitigación del cambio climático, área donde los bancos de desarrollo con iniciativas propias o con apoyo de la cooperación internacional están asumiendo el liderazgo en la región y en el mundo.

En esta edición del concurso se recibieron 22 propuestas provenientes de 13 instituciones financieras de desarrollo. Su evaluación fue realizada por un jurado internacional independiente con amplia experiencia en banca de desarrollo, que declaró ganadores a cinco experiencias de mejores prácticas.

En la categoría **Productos Financieros** fue premiado los **Fundos da Serie Criatec, del Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Brasil**. Creados para atender a un conjunto de micro y pequeñas empresas nacientes con capacidad de crecimiento basado en el desarrollo tecnológico, principalmente de los sectores de tecnología de la información, biotecnología, nuevos materiales, nanotecnología y agronegocios. El objetivo de los fondos es capitalizar a las pymes nacientes, proveer apoyo gerencial adecuado a las empresas invertidas, desarrollar gestores locales especializados en gerenciar empresas innovadoras conectadas a los ecosistemas locales de innovación, proveer al mercado nacional y global productos desarrollados localmente, promover el mercado de inversionistas en capital de riesgo y desarrollar empresas de alta tecnología en localidades de menor actividad económica en Brasil.

En esta misma categoría fue reconocido el programa **Tecnología Crediticia para la Inclusión y el Desarrollo-Profundización Financiera, del Banco Agropecuario-Agrobanco, del Perú**. Del 99% de las unidades productivas del Perú, más de dos millones, son micros y pequeños productores agropecuarios que constituyen el sector de atención prioritaria del banco. Considerando esta cifra, Agrobanco dirige su acción a productores de zonas rurales alejadas, que debido a su ubicación geográfica o al desconocimiento, no son parte aún del sistema financiero; pero que sin embargo buscan desarrollarse, para lo cual necesitan créditos de acceso fácil que los impulsen a hacer crecer sus negocios ya sea mediante la renovación de herramientas básicas o por medio de la adquisición de tecnología más avanzadas.

Por ello, Agrobanco considerando la limitante que esto puede ocasionar en el desarrollo del sector agropecuario, elaboró una estrategia que pone al alcance de los pobladores de los departamentos que pertenecen al Mapa de Pobreza, préstamos que solo requieren el uso del Documento Nacional de Identidad. En este proceso, el Agrobanco busca la activa participación de socios estratégicos –municipios, gobiernos regionales, entre otros– que avalen el financiamiento para que así la economía de sus zonas de influencia sea más dinámica.

En la categoría **Gestión y Modernización Tecnológica** fue premiado el producto **Identificación de Acreditados Potenciales con Mecanismos Paramétricos, de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) - Banco de México**. Con la finalidad de facilitar el acceso al financiamiento para las empresas que demandan montos de crédito reducidos, el FIRA ofrece una plataforma que usa mecanismos paramétricos que facilita a los productores subir información sobre sus proyectos para así ser evaluados de manera rápida y oportuna por instituciones interesadas en invertir en ideas productivas e innovadoras. Así, la solución que brinda el FIRA, busca que el sujeto de crédito no encuentre obstáculos al momento de pedir un financiamiento, y pueda acceder a la plataforma desde la comodidad de su casa y mediante el uso del Internet, para ingresar información vinculada a su proyecto. De esa forma, con los datos recabados y que están al acceso de los intermediarios financieros, pueden ser preevaluados para el crédito.

En la categoría **Información, Asistencia Técnica y Responsabilidad Social** fue reconocido el **Programa Gobiernos Locales Fuertes, del Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA), de Colombia**. Es un programa creado con un enfoque integral de acompañamiento a las administraciones locales en temas de hacienda pública y gestión financiera municipal, estructurado a partir de la educación que se ofrece durante todo el año, a lo cual se articula la estrategia comercial, el plan de acompañamiento, las estrategias de divulgación, entre otros componentes.

El objetivo es generar las condiciones para que los municipios administren los recursos públicos con transparencia, ética y eficiencia a favor del desarrollo, generando condiciones de equidad territorial y confianza en la ciudadanía a partir de la formación de capacidades instaladas en el territorio, la responsabilidad de los servidores públicos en el manejo de recursos, la planeación institucional y una sensibilidad general que atienda la problemática social con acciones integrales.

Por su parte, en la categoría especial **ALIDE Verde**, se reconoció al **Programa de Financiamiento a Proyectos Sustentables, de Nacional Financiera (Nafinsa), de México**. Se estima que para 2027, México requerirá por lo menos 55 GW de nueva capacidad –incluyendo el remplazo de 12 GW por obsolescencia– y que la capacidad instalada adicional para la generación de electricidad a partir de energías renovables aumentará en 21 GW. Para ello, se requerirán grandes inversiones en infraestructura para la producción, transporte y distribución de energía, y además nuevos esquemas de financiamiento.

Ante este panorama, Nafinsa instrumentó este programa, que incluye propuestas sobre energías renovables con la finalidad de otorgar financiamiento de corto, mediano y largo plazo a las empresas o intermediarios financieros, nacionales e internacionales del sector público o privado, que promuevan proyectos en México que conlleven hacia un desarrollo ecológico, económico y social, basado en un mejor uso de los recursos naturales con valor agregado.

La oferta de financiamiento “a la medida” para proyectos sustentables y de energía en moneda nacional o en dólares, incluye: financiamiento de largo plazo para la etapa de construcción y/o la etapa de operación y mantenimiento del proyecto; respaldo en el corto plazo para financiar el impuesto al valor agregado derivado de las inversiones requeridas para la construcción del proyecto; apoyo en moneda nacional a intermediarios financieros extranjeros y organismos multilaterales, para fondear su participación en proyectos mexicanos; garantías parciales de crédito para proyectos sustentables de menor escala; y una línea de crédito contingente para cubrir déficits temporales en el flujo para el pago del servicio de la deuda.

La entrega de los Premios ALIDE tuvo lugar en una ceremonia especial realizada durante la 45ª Reunión Ordinaria de la Asamblea General de ALIDE (Cancún, México, 21-22 de mayo de 2015).

Con esta publicación, ALIDE prosigue con la labor de poner al alcance de las instituciones financieras de desarrollo, organismos de gobierno, agencias de cooperación e interesados en el financiamiento para el desarrollo, las características y alcances de programas y mecanismos innovadores de la banca de desarrollo con impacto demostrado en las economías. Continuaremos con esta iniciativa y difundiremos así las buenas prácticas de la banca de desarrollo para que sirvan de referencia a otras instituciones de la región.

Ricardo Palma Valderrama
Secretario general a.i
ALIDE

CAPÍTULO I

FUNDOS DA SÉRIE CRIATEC BNDES

BANCO NACIONAL DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E
SOCIAL (BNDES)
BRASIL



FUNDOS DA SERIE CRIATEC-BNDES

1. O BNDES

Fundado em Junho de 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública, com controle acionário integral do Governo Federal do Brasil. Seu principal escritório localiza-se no Rio de Janeiro, tendo ainda presença nas cidades de Brasília, São Paulo e Recife. O BNDES possui ainda presença internacional, com uma subsidiária em Londres (Inglaterra) e escritórios em Johannesburgo (África do Sul) e Montevideo (Uruguai).

A missão do BNDES é “promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, com geração de empregos e redução das desigualdades sociais e regionais”. Seu compromisso é com o desenvolvimento da sociedade brasileira em uma concepção integrada, que inclui as dimensões econômica, social, regional e ambiental. Tais dimensões se refletem na sua estratégia, que contempla também a inovação como sustentáculo da competitividade econômica brasileira.

O BNDES desembolsou R\$162,3 bilhões (US\$ 61.5 bilhões) nos onze primeiros meses de 2014, destacando-se o setor de infraestrutura que atingiu R\$58,1 bilhões (US\$ 22 bilhões) no período, valor 10% superior ao realizado no mesmo período de 2013. As aprovações para o segmento também

cresceram, em 21%, atingindo R\$66,4 bilhões (US\$ 25.1 bilhões) em onze meses. Os projetos de inovação também se destacaram, o banco desembolsou entre janeiro e novembro de 2014, R\$4,9 bilhões (US\$ 1.9 bilhões), 32% superior ao mesmo período de 2013.

Em relação aos demais setores que compõem a carteira do BNDES-indústria, agropecuária, comércio e serviços, os desembolsos totalizaram, respectivamente, R\$44,6 bilhões (US\$ 11,61 bilhões), R\$14,9 bilhões (US\$ 3,9 bilhões), e R\$44,7 bilhões (US\$ 16,9 bilhões), de janeiro a novembro de 2014.

Este desempenho foi acompanhado por mudanças no perfil dos financiamentos: houve aumento nos recursos destinados a Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) –de 22% do total desembolsado, em 2002, para 33%, até novembro de 2014 (representando 97% do número total de operações do BNDES)– e maior desconcentração regional, aumentando os desembolsos para Estados fora da região Sudeste do Brasil – que passaram de 38% para 51% do total desembolsado.

O BNDES é o principal provedor de crédito de longo prazo da economia brasileira a um conjunto amplo de atividades industriais, de infraestrutura, de exportação, de comércio e de serviços. Para tal fim, desenvolveu diversos produtos financeiros, adequados a cada finalidade, disponibilizados às empresas através de financiamentos, participações acionárias e empréstimos não reembolsáveis.

2. Introdução

O mercado internacional de Capital de Risco surgiu e se desenvolveu para preencher a lacuna do mercado que não era suprida pelo crédito tradicional nem pela capitalização por meio de listagem em bolsa de valores. O termo Capital de Risco se refere a todos os investimentos negociados privadamente em empresas não listadas em bolsas de valores.

Os investimentos no mercado de Capital de Risco podem ser realizados via participação direta ou através de fundos de investimento, que podem ser proprietários¹ ou mútuos. A carteira do BNDES² é composta prioritariamente pelo último tipo –fundos mútuos de investimento– nos quais diferentes investidores subscrevem uma quantia de capital e um gestor se responsabiliza por gerir a totalidade dos recursos, sendo remunerado por uma taxa de administração e uma taxa de desempenho. O gestor deve, inicialmente, atrair investidores para o fundo e, ao longo de sua atividade, adotar práticas adequadas de governança, agregar valor aos ativos investidos (via gestão financeira e operacional) e propiciar retornos atrativos para a base de quotistas.

O mercado de Capital de Risco teve início nos EUA na década de 1960 e, a partir da década de 1980, expandiu-se para a Europa Ocidental, Europa Oriental e Ásia e, em meados da década de 1990, para a América Latina. No Brasil, cresceu a uma média acima de 20,0% a.a. no período entre 2002 e 2012, segundo números da Fundação Getúlio Vargas (FGV), da KPMG e estimativas do BNDES.

O crescimento substancial deve-se a diversos fatores, tais como: (i) o amadurecimento do mercado com o desenvolvimento de novos gestores; (ii) a demanda por investimentos em ativos reais, em função da possibilidade de maiores retornos no médio prazo; e (iii) ao crescimento da base de investidores nacionais como fundos de pensão e *family offices*³. Porém, como a indústria encontra-se apenas no final de seu segundo ciclo de investimento, as informações sobre a rentabilidade dos fundos encerrados ainda são escassas. A avaliação de expectativa de retorno para os investidores é mais difícil do que em mercados mais maduros, como os EUA e a Europa Ocidental.

1 Os investidores de fundos proprietários apenas utilizam o veículo de investimento (Fundo de Investimento em Participações) como forma de equacionar a participação em um único ativo, representando na realidade uma aquisição específica, muitas vezes por um único investidor para cada fundo. Esses fundos, em sua maioria, não contam com gestores terceirizados.

2 Apesar da utilização da nomenclatura BNDES, os investimentos em fundos de capital de risco se dão através da BNDESPAR, subsidiária integral do BNDES. O BNDES conta com três subsidiárias integrais: a FINAME, a BNDESPAR e a BNDES PLC.

3 Companhias privadas que gerenciam recursos de famílias.

O gráfico N° 1 mostra a evolução recente da indústria de Capital de Risco no Brasil e inclui os fundos mútuos de investimento, fundos imobiliários, fundos proprietários e as participações diretas em empresa fechadas, sem a utilização de veículos específicos. No final de 2012, havia um total acumulado de US\$ 42 bilhões (US\$ 20.2 bilhões) de capital comprometido⁴, o equivalente a 1,9% do PIB brasileiro naquele ano. Importante ressaltar que, após uma queda entre 2009 e 2011, a participação da indústria em relação ao PIB voltou a aumentar, tal como vinha ocorrendo até 2009. Em termos absolutos, porém, o volume de capital comprometido cresceu a cada ano.

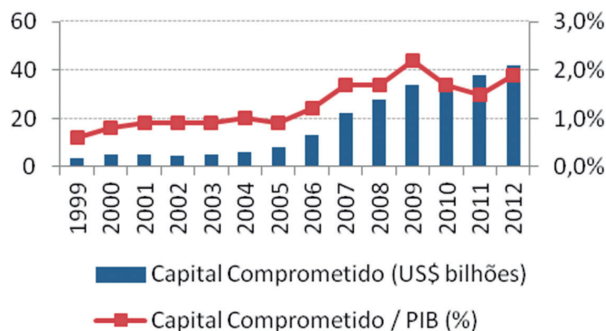
O mercado brasileiro de Capital de Risco, mesmo considerando as classes de ativos supracitadas, ainda está aquém daquele verificado em países que possuem tradição como Estados Unidos e a Inglaterra, conforme pode ser verificado no gráfico N° 2.

O BNDES é reconhecido como um impulsionador relevante do crescimento da indústria de Capital de Risco no Brasil e, atualmente, a sua carteira de fundos de investimento é composta por 34 fundos, dos quais 19 são de *Seed Capital* e *Venture Capital* e, outros 15, são de *Private Equity*⁵. Os fundos voltados para inovação apresentam o maior número de empresas investidas indiretamente pela BNDESPAR, respondendo por quase 50% da sua carteira. O patrimônio comprometido nesses 34 fundos totaliza R\$ 2,51 bilhões (US\$ 950 milhões), sendo o BNDES o investidor institucional nacional com a carteira mais relevante de fundos de *Seed Capital* e *Venture Capital*. Os fundos atualmente ativos e acompanhados pela BNDESPAR aprovaram aportes em mais de 200 empresas e investiram efetivamente em mais de 160 empresas.

4 O capital (ou patrimônio) comprometido de um fundo equivale ao valor total das quotas subscritas pelos investidores.

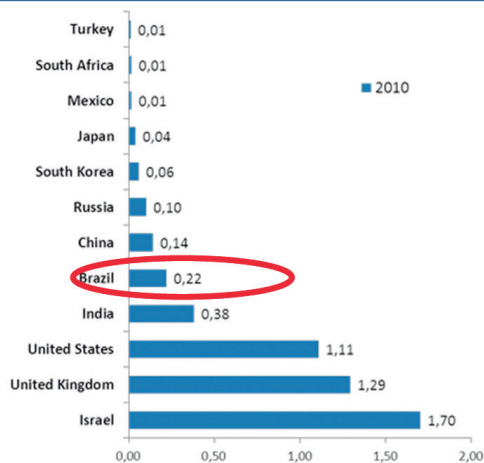
5 No Brasil, o mercado de Capital de Risco tem sido classificado por meio de três modalidades que se diferenciam, basicamente, pela maturidade da empresa investida: Capital Semente (*Seed Capital*), *Venture Capital* e *Private Equity*. O Capital Semente é voltado, geralmente, para empresas de pequeno porte ou pré-operacionais, com forte perfil inovador, sendo muitas delas ligadas às principais incubadoras ou parques tecnológicos do país. O *Venture Capital* refere-se a micro, pequenas e médias empresas, ainda recentes, com alto potencial de crescimento. O *Private Equity* é uma modalidade de investimento em empresas maduras não listadas em bolsas de valores.

Gráfico N°1:
Evolução do Capital Comprometido no Brasil*



Fonte: FGV, KPMG, estimativas da ACE/DEINF (houve mudança de metodologia de cálculo em 2010).

Gráfico N° 2:
Investimento em Capital de Risco como % do PIB (2010)



Fonte: Emerging Markets Private Equity Association (EMPEA)

* Nota: os gráficos N° 1 e N° 2 apresentam diferenças metodológicas. O gráfico N°1, por exemplo, considera investimentos em fundos proprietários; enquanto o gráfico 2 estima apenas investimentos em fundos de Private Equity, Seed Capital e Venture Capital.

A carteira de fundos conta com uma grande quantidade de empresas de base tecnológica, algumas das quais foram reconhecidas internacionalmente em prêmios e listas das mais inovadoras do mundo. Além disso, foram aprovadas mais de 70 operações de investimentos em empresas com faturamento abaixo de R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) nos últimos cinco anos.

Sendo o maior investidor dos segmentos de Capital Semente e *Venture Capital* no Brasil, o BNDES tem o papel fundamental de apoiar e direcionar esse crescimento, como vem ocorrendo desde a década de 1990. Nesse sentido, um de seus principais produtos para apoio ao empreendedorismo e à inovação destinado às micro e pequenas empresas nascentes é a série de fundos Criatec, que será detalhada nas próximas seções.

3. Objetivos do Criatec

Para atender a um conjunto de micro e pequenas nascentes com capacidade de crescimento baseada no desenvolvimento tecnológico, o BNDES desenvolveu um produto, cujo veículo é a participação acionária, denominado Fundo Criatec⁶. Este produto foi criado a partir de competências desenvolvidas, desde 1999, no investimento (e desinvestimento) em fundos de capital semente. Os fundos da série Criatec iniciaram suas atividades em 2007, através do lançamento do fundo Criatec I, seguido pelo Criatec II, em 2013, e o fundo Criatec III, em 2015.

Os principais objetivos dos Fundos Criatec são capitalizar micro e pequenas empresas nascentes, prover apoio gerencial adequado e próximo às empresas investidas, desenvolver gestores locais especializados em gerenciamento de empresas inovadoras, projetar produtos desenvolvidos localmente para o mercado nacional e talvez global, promover o mercado de investidores em capital de risco e desenvolver empresas de alta tecnologia no Brasil, mesmo em locais de menor atividade econômica.

⁶ Informações sobre a Série de Fundos Criatec estão disponíveis em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/Criatec/index.html

O Criatec I contemplou um Patrimônio Comprometido total de R\$100 milhões (US\$37,9 milhões s), com o aporte de R\$80 milhões (US\$ 30,3 milhões), da BNDESPAR e R\$20 milhões (US\$7,6 milhões) do Banco do Nordeste do Brasil S/A (BNB) para capitalizar 36 empresas inovadoras, com faturamento líquido inferior a R\$6 milhões (US\$ 2,3 milhões) (no ano imediatamente anterior à capitalização do Fundo). Os principais condicionantes foram que:

- As empresas atuassem nos setores de tecnologia da informação, biotecnologia, novos materiais, nanotecnologia, agronegócios e outros;
- No mínimo 25% do patrimônio do Fundo fosse investido em empresas com faturamento de até R\$1,5 milhão (US\$ 568 mil);
- No máximo 25% do patrimônio do fundo fosse investido em empresas com faturamento entre R\$4,5 milhões (US\$ 1.7 milhões) e R\$6 milhões (US\$ 2.3 milhões)
- O valor de investimento por empresa fosse limitado a R\$5 milhões (US\$ 1,9 milhões)

O Criatec I foi constituído como um Fundo de Capital Semente, com 10 anos de duração, prorrogável por até 5 anos. Dentro do período de 10 anos, os 4 primeiros foram dedicados à prospecção de investimentos, enquanto os demais anos foram dedicados ao acompanhamento e à aceleração das empresas investidas para futuro desinvestimento.

O processo seletivo para a escolha do gestor do primeiro Fundo da série Criatec foi concluído em agosto de 2007, vencendo o consórcio formado pelos gestores Antera Gestão de Recursos e Inseed Investimentos⁷. O Criatec I contou com gestores regionais para prospecção e acompanhamento de investimentos, presentes nos estados de Santa Catarina, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pernambuco, Ceará e Pará.

O BNDES escolheu, em setembro de 2013, a Bozano Investimentos como gestor nacional do segundo fundo da série Criatec (Criatec II), que conta

⁷ Mais informações sobre o Fundo Criatec I e seus gestores estão disponíveis em: <http://www.fundocriatec.com.br>

com a assessoria operacional da Triaxis Capital⁸. Este fundo visa investir em 36 empresas inovadoras, com faturamento líquido inferior a R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) (no ano imediatamente anterior à capitalização do Fundo).

As principais condições de investimentos são:

- As empresas devem ser, prioritariamente, dos setores de tecnologia de informação e comunicação (TIC); agronegócios, nanotecnologia, biotecnologia e novos materiais.
- Cada empresa poderá receber, no máximo, R\$6 milhões: até R\$2,5 milhões (US\$ 947 mil) no primeiro investimento e, até R\$3,5 milhões (US\$ 1,3 milhões), em rodadas subsequentes de investimento.
- No mínimo 25% do patrimônio do Fundo será investido em empresas com faturamento de até R\$2,5 milhões (US\$ 947 mil);

O BNDES anunciará, ainda em 2015, a escolha do gestor do terceiro fundo da série Criatec (Criatec III). Juntos, Criatec II e Criatec III deverão gerir cerca de R\$400 milhões (US\$ 151,4 milhões), que serão obrigatoriamente investidos em pelos menos 72 empresas inovadoras nas cinco regiões geográficas do Brasil (Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste).

4. Aderência ao planejamento estratégico e mandato social do BNDES

O BNDES é maior financiador de longo prazo da atividade econômica no Brasil e um dos maiores investidores através de participação acionária em empresas. Tornou-se o maior investidor brasileiro em Capital Semente e *Venture Capital* com experiência reconhecida e liderança institucional na discussão de melhores práticas em investimentos em fundos de Capital de Risco.

A inovação, o desenvolvimento local e regional, o desenvolvimento socioambiental foram prioridades do Planejamento Corporativo 2009/2014, sendo promovidos e enfatizados em todos os empreendimentos apoiados. A série de fundos Criatec é totalmente aderente ao desenvolvimento local

⁸ Mais informações sobre o Fundo Criatec II e seus gestores estão disponíveis em: <http://www.criatec2.com.br>

e regional e ao desenvolvimento tecnológico das empresas, além de ser um produto financeiro inovador para o BNDES e outras instituições financeiras.

O fomento ao desenvolvimento de empresas inovadoras com alto potencial de crescimento e com práticas de governança transparentes é de fundamental importância para a constituição de um país mais competitivo e com melhores oportunidades para seus cidadãos. Nesse sentido, os produtos financeiros tais como os fundos da série Criatec permitem que os empreendedores de alto impacto e os pesquisadores desenvolvam empresas de alta tecnologia, mesmo em locais de menor atividade econômica no Brasil, contando com o suporte financeiro e gerencial do BNDES. Espera-se, ainda, que os sucessos dos Criatecs I, II e III incentivem investidores nacionais e estrangeiros a investir em empresas e empreendedores brasileiros, criando um ecossistema nacional de inovação crescente, vibrante e sustentável.

5. Inovação dos Fundos Criatec

O Criatec I foi o primeiro fundo de capital semente brasileiro de âmbito nacional e apresenta características únicas. Os fundos da série Criatec possuem, assim como outros fundos de capital de risco, um gestor privado responsável pela seleção de oportunidades de investimentos, pela estruturação das operações, pelo acompanhamento das empresas investidas e seu posterior desinvestimento. Entretanto, o Criatec I inovou por ser um fundo de âmbito nacional que, além de contar com um gestor nacional, conta com a presença de gestores nos escritórios regionais.

Os gestores locais encontram-se diretamente conectados aos ecossistemas locais de inovação, fazendo visitas a universidades, incubadoras, aceleradoras e aos parques tecnológicos. Participam ativamente de eventos locais relacionados ao empreendedorismo e à inovação. Os gestores dos escritórios regionais incentivam a cultura local de empreendedorismo tecnológico e submetem as melhores oportunidades de investimentos a um gestor nacional que, por sua vez, possui a visão das melhores oportunidades de investimentos espalhadas pelo Brasil. Além disso, após o investimento nas

empresas selecionadas, os gestores dos escritórios regionais acompanham o dia a dia das investidas –através de visitas e reuniões com periodicidade semanal ou quinzenal– auxiliando-as na melhoria da governança e da gestão.

Esta proximidade possibilita ao gestor nacional do Criatec ter uma visão ampla e selecionar os melhores empreendedores e tecnologias do país e ainda auxiliá-los permanentemente. Além disso, cabe ao gestor nacional coordenar os esforços regionais, homogeneizar análises e estudos, desenvolver processos, prover relatórios mensais aos investidores e buscar sinergias comerciais e tecnológicas dentro da ampla carteira de empresas investidas (ao menos 36 por fundo), criando companhias mais fortes e com maior potencial de crescimento.

Esse mecanismo inovador permite aos fundos da série Criatec formar carteiras de investimentos diversificadas do ponto de vista tecnológico, geográfico e setorial, com um acompanhamento próximo, fundamental para o sucesso dos investimentos em empresas nascentes.

6. Características e operatividade do programa

O BNDES iniciou, em 1995, seu apoio à estruturação de fundos fechados destinados à realização de investimentos na forma de subscrição pela BNDESPAR de valores mobiliários. Foi um dos precursores desse instrumento no Brasil, sendo reconhecido por seu papel de agente indutor de algumas modalidades de fundos, seja pelo foco setorial, tamanho de empresa, nível de liquidez, entre outros.

Em relação às conquistas alcançadas, percebe-se que esses fundos conseguiram cumprir a missão de construir portfólios baseados em empresas inovadoras (foram investidos R\$63 milhões ou US\$ 23.9 milhões em 41 empresas), bem como foram importantes para introduzir o conceito de capital de risco entre pequenos empreendedores nacionais. Alguns casos de sucesso foram alcançados e se tornaram importantes referências para a atração de novos empreendedores. Além disso, cabe mencionar que esses fundos tiveram o mérito de consolidar importantes gestores que até hoje atuam nessa indústria.

Com relação aos pontos negativos, cabe ressaltar que, em função dos reduzidos patrimônios dos fundos daquela época, a remuneração paga às gestoras de recursos não era suficiente, assim como os recursos disponíveis para investimento nas empresas. Assim, ainda que em diversas empresas houvesse a necessidade de novas rodadas de investimentos, não existiam recursos disponíveis do fundo para a realização de novos aportes. Como os portfólios apresentavam um grande número de empresas de tecnologia da informação e, logo em seguida, ocorreu a bolha da internet, alguns ativos não conseguiram lograr os resultados previstos inicialmente. Como consequência, apesar da existência de alguns casos de sucesso importantes, esses fundos encontraram dificuldades para realizar os desinvestimentos das empresas investidas, e necessitaram de prorrogação dos seus prazos de duração.

Quadro N° 1:
Evolução dos Investimentos do BNDES em Fundos de Capital Semente

Fundo	Ano	Características				
	1999	• Fundos regionais • Investimentos de base tecnológica				
	2001	• Fundos pequenos (Patr. Comp. ~ R\$ 15 MM)				
	2002	<table><tr><th colspan="2">Externalidades</th></tr><tr><td> • Incentivo à inovação • Incentivo ao empreendedorismo • 41 empresas investidas </td><td> • R\$ 63 milhões em investimentos aprovados • Curva de aprendizado </td></tr></table>	Externalidades		• Incentivo à inovação • Incentivo ao empreendedorismo • 41 empresas investidas	• R\$ 63 milhões em investimentos aprovados • Curva de aprendizado
Externalidades						
• Incentivo à inovação • Incentivo ao empreendedorismo • 41 empresas investidas	• R\$ 63 milhões em investimentos aprovados • Curva de aprendizado					
	2002	<table><tr><th colspan="2">Dificuldades</th></tr><tr><td> • Remuneração do Gestor / Equipe • Excesso de foco em TI (bolha) • Realização de novos aportes </td><td> • Desinvestimento • Rentabilização da carteira </td></tr></table>	Dificuldades		• Remuneração do Gestor / Equipe • Excesso de foco em TI (bolha) • Realização de novos aportes	• Desinvestimento • Rentabilização da carteira
Dificuldades						
• Remuneração do Gestor / Equipe • Excesso de foco em TI (bolha) • Realização de novos aportes	• Desinvestimento • Rentabilização da carteira					
	2003					

O conhecimento adquirido pela equipe do BNDES, em todo o período, serviu como importante insumo para a estruturação de um novo modelo para atuação na participação nos fundos de capital semente. A experiência anterior foi incorporada ao novo produto e materializada no lançamento do Programa Criatec. O novo formato permitiu a estruturação do Fundo Criatec com

maior atratividade na remuneração para os Gestores, bem como a redução nos riscos do portfólio associados à restrição a uma região específica para sua atuação e aos setores característicos desta região⁹. Permitiu, também, a concepção da necessidade de integrar o gestor nacional aos gestores locais para gerar externalidades em termos do acompanhamento próximo na gestão das empresas investidas, assim como, da gestão do fundo.

Nesta nova concepção o Fundo Criatec I, iniciado em 2007, apresenta uma equipe de gestão nacional e sete representações regionais, que têm por objetivo selecionar, investir e acelerar 36 empresas de base tecnológica em pelo menos sete estados brasileiros. Para ser elegível a investimentos do Criatec I, as empresas deveriam ter faturamento líquido inferior a R\$6 milhões (US\$ 2.3 milhões) no ano imediatamente inferior ao investimento do fundo.

O Criatec I investiu em 36 empresas, através de 7 polos regionais de atuação, por meio de ações ou debêntures conversíveis. Os recursos foram utilizados para acelerar o crescimento das companhias investidas, prioritariamente através de investimentos em expansão produtiva e desenvolvimento da distribuição comercial. A figura 1 ilustra alguns números do Criatec I.

O sucesso do Fundo Criatec I levou o BNDES a lançar o Fundo Criatec II, em 2013, e o Criatec III, em 2015 (em data a ser divulgada). A atuação dos fundos Criatec II e Criatec III serão complementares, de forma a cobrir as cinco regiões do país, conforme ilustrado na figura nº 2.

7. Sócios estratégicos

Dentre os sócios estratégicos da série de Fundos Criatec, destacam-se: (i) empresas investidas; (ii) investidores; e (iii) gestores dos recursos.

• Empresas Investidas

Com relação às empresas investidas, o Criatec I investiu em 36 empresas de base tecnológica com faturamento líquido inferior a R\$6 milhões

⁹ O Fundo Criatec I possui dois gestores nacionais (Antera Gestão de Recursos e Inseed Investimentos) e sete escritórios regionais.

Figura nº 1:
Principais Números do Fundo Criatec I

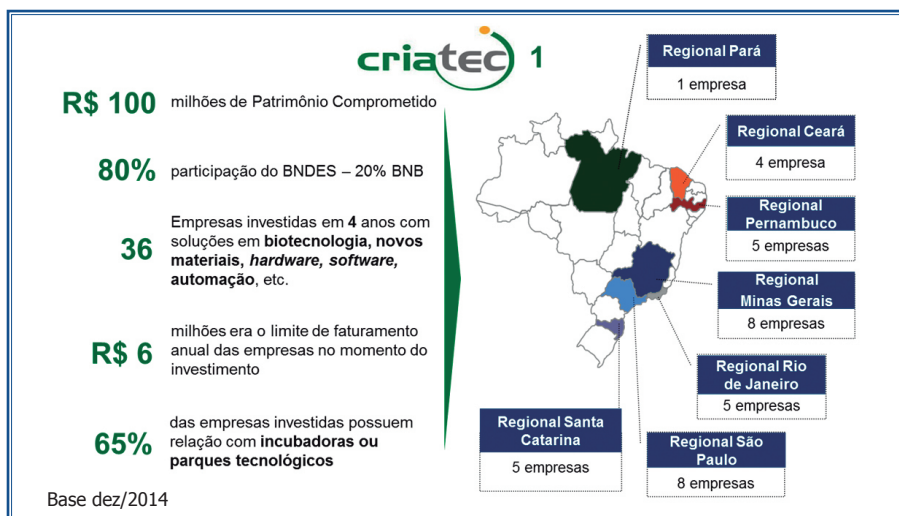
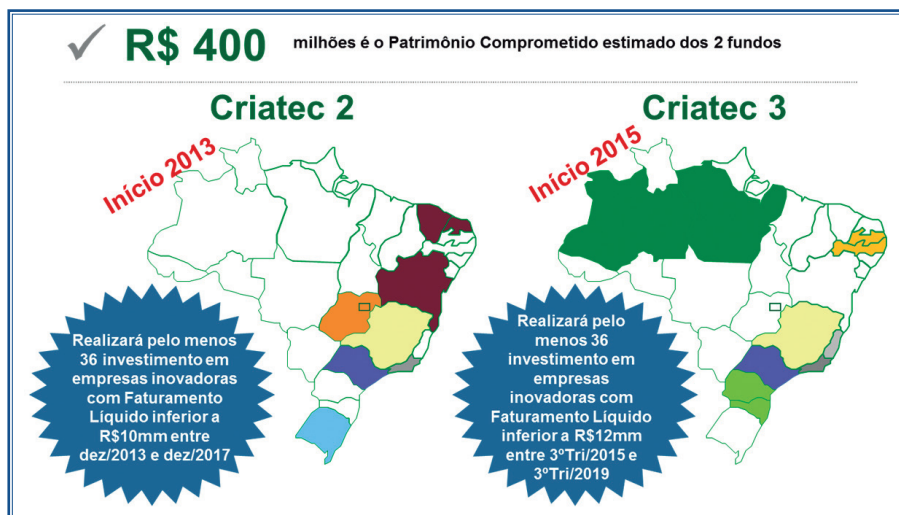


Figura Nº 2:
Áreas de atuação dos Fundos Criatec II e Criatec III



(US\$ 2,3 milhões), no ano imediatamente inferior ao investimento. No Fundo Criatec II essa cifra subiu para R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões), enquanto no fundo Criatec III o limite será de R\$12 milhões (US\$ 4,54 milhões). Tais valores acompanharam a inflação do período 2007-2015.

Os fundos da série Criatec visam investir, prioritariamente, em empresas de setores de alta densidade tecnológica onde o Brasil apresente alto desenvolvimento acadêmico ou empresarial, como: Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); Agronegócios, Nanotecnologia, Biotecnologia e Novos Materiais.

O Fundo Criatec I possui Patrimônio Comprometido de R\$100 milhões (US\$ 37,9 milhões). O Criatec II possui Patrimônio Comprometido de R\$186 milhões (US\$ 70,4 milhões), valor esse que deve alcançar cerca de R\$200 milhões (US\$ 75,7 milhões) no Criatec III.

- **Investidores**

Com relação aos investidores, o BNDES subscreveu R\$80 milhões (US\$ 30,3 milhões), no fundo Criatec I, enquanto o Banco do Nordeste S/A (BNB), subscreveu R\$20 milhões (US\$ 7,6 milhões). Juntos, esses dois investidores capitalizaram um fundo de R\$100 milhões (US\$ 37,9 milhões), de modo que o BNDES detém 80% das quotas do Criatec I.

Com o sucesso do Criatec I, surgiram outros agentes interessados em investir no fundo Criatec II. Neste, o BNDES subscreveu R\$123,7 milhões (US\$ 46,8 milhões), enquanto outros investidores totalizaram R\$62,3 milhões (US\$ 23,8 milhões) subscritos. Dessa forma, o BNDES reduziu para 66,5% das quotas do Criatec II em relação ao I, o que está em linha com o objetivo do banco de alavancar investimentos e fortalecer o ecossistema de inovação com novos investidores. Os demais investidores do Criatec II, são: Banco do Nordeste S.A. (R\$30 milhões o US\$ 11,4 milhões), Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S.A. (R\$10 milhões o US\$ 3,8 milhões), Banco de Brasília S.A. (R\$10 milhões o US\$ 3,8 milhões), BADESUL Desenvolvimento S.A. (R\$10 milhões o US\$ 3,8 milhões) e o gestor selecionado, Bozano Investimentos (R\$2,3 milhões o US\$ 871 mil).

O Criatec III, que tem seu início previsto para 2015, ainda não começou suas operações, mas as seguintes instituições demonstraram interesse – ainda não confirmado – em serem cotistas do Fundo: AGEFEPE (Agência de Fomento do Estado de Pernambuco S/A); BANDES (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A); BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais); BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul); CAF (Banco de Desenvolvimento da América Latina) e VALID S/A, empresa privada de tecnologia, listada na Bolsa de Valores de São Paulo.

O aumento e a diversificação da base de investidores em Capital Semente, com a ativa participação das agências e dos bancos regionais de desenvolvimento é fundamental para o fortalecimento do ecossistema brasileiro de inovação, pois tanto dissemina o modo de operação dos fundos de Capital de Risco com foco em empresas de base tecnológica, como aproxima as agências e os bancos regionais dos clientes com alto potencial de crescimento e impacto, nas suas regiões de atuação. No médio prazo tornam-se, também, captadores de oportunidades, assim como, contribuem para a disseminação das boas práticas financeiras às empresas nascentes.

Destaca-se, ainda, o fato de o Criatec III poder ser o primeiro fundo de Capital Semente brasileiro, de âmbito nacional, a contar com um investidor privado. Atrair grandes empresas privadas nacionais para investir em Capital de Risco também é uma forma de fortalecer o ecossistema de inovação, e simultaneamente, disseminar o espírito inovador entre elas e suas cadeias locais de fornecedores de base tecnológica.

- **Gestores**

Com relação aos gestores de fundo de Capital Semente, os Fundos Criatec I e Criatec II formaram, até o momento, ao menos seis novas casas gestoras de fundos de Capital de Risco. O conhecimento que os envolvidos com os fundos da série Criatec obtiveram contribuem ao desenvolvimento do ambiente brasileiro e latino-americano de inovação e Capital de Risco.

8. Beneficiários diretos e indiretos

• Beneficiários diretos e tamanho do segmento abordado

Os Beneficiários diretos dos fundos da série Criatec são as empresas investidas, destacadas no quadro 2.

Quadro 2:
Empresas Investidas pelo Fundo Criatec I

Sector	Agronegócios	Saúde Humana	Energia	Setor Financeiro	Mídia/ Entretenimento	Multi-Setorial
Solução						
Biotecnologia	        					
Automação						 
Equip. médicos						
Novos materiais						  
Nano-tecnologia						
Química						
Software					 	 
Micro-eletrônica						
Sistemas (H+S)	 				 	

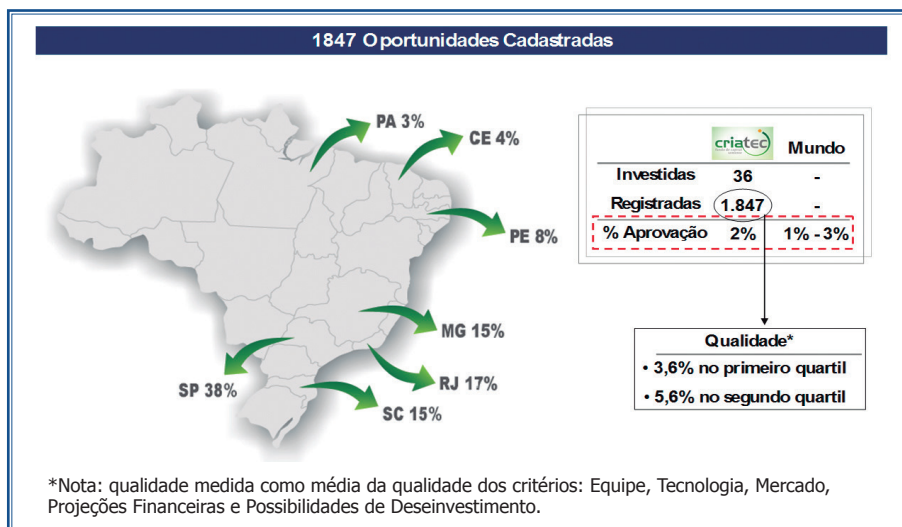
O Criatec I foi capaz de investir tanto em empresas de tecnologias distintas, como microeletrônica e biotecnologia, quanto em empresas de setores diversos, como mídia e agronegócios. Essa diversidade de setores e tecnologias é fundamental para mitigar os riscos de um fundo de Capital Semente que investe, muitas vezes, em empresas cujas inovações são disruptivas, seja sob o aspecto de fabricação, de processos ou de modelo de negócios.

A seleção dessas 36 empresas pelo fundo Criatec I se deu a partir do recebimento de planos de negócio no site www.fundocriatec.com.

br e pela presença constante dos gestores nos ecossistemas locais de inovação. Atuando dessa forma, o Criatec I recebeu 1.847 oportunidades de investimento, sendo certo que, todas foram analisadas pela equipe de gestão do fundo e as 36 melhores propostas, sob a ótica da sua política de investimentos, receberam a aprovação do Comitê de Investimentos¹⁰ para o aporte do fundo. Isso significa que um percentual de quase 2% das empresas cadastradas foi aprovado pelo Comitê de Investimento, número que está em linha com o percentual de investimentos realizados por fundos de capital semente em outros países.

O quadro N° 3 a seguir demonstra o percentual de oportunidades enviadas por polo de atuação, ficando claro que 9,2% dessas oportunidades apresentavam notas suficientes para serem investidas, se houvesse outros fundos de capital semente em atuação.

Quadro N° 3:
Oportunidades cadastradas pelo Fundo Criatec I entre 2007 e 2011



10 Todos os investimentos e os desinvestimentos do Fundo devem ser aprovados pelo Comitê de Investimentos, na seguinte representatividade: 1 voto do Gestor Nacional (Consórcio entre Antera Gestão de Recursos e Inseed Investimentos); 1 voto do BNB; 2 votos do BNDES (com peso em dobro e poder de desempate); e 2 votos dos membros independentes de notória competência. O BNDES, por sua alta participação no fundo Criatec 1, possui poder de veto sobre novos investimentos ou desinvestimentos.

Dado que o período de investimentos do Fundo Criatec I se encerrou em 2011, é provável que existam muitas novas oportunidades surgindo no Brasil. Soma-se a isso o fato de que o Fundo Criatec I atuou de forma mais próxima em apenas alguns estados do Brasil. O BNDES estima, com base em comparativos internacionais, que o Brasil possui, hoje, potencial para realizar cerca de 150 operações anuais em capital semente. Ressalta-se que esse valor não leva em consideração o mercado de pequenas empresas de negócios digitais, notadamente investidas por aceleradoras de empresas.

- **Beneficiários indiretos**

Os Beneficiários Indiretos são todos aqueles inseridos no ecossistema de inovação como: aceleradoras, investidores anjo, incubadoras, fundos de venture capital, parques tecnológicos, universidades, institutos técnicos, entre outros.

Ainda são beneficiários indiretos os funcionários das empresas, as comunidades onde elas estão inseridas, o governo e a rede de prestadores de serviços, tais como as consultorias de inovação, os escritórios de advocacia, de contabilidade e de auditoria; que passam a ter um novo nicho de atuação ao trabalharem com empresas de base tecnológica, alto ritmo de crescimento e geradoras de emprego de alta qualidade.

9. Impactos e benefícios esperados

De forma estratégica, os impactos e benefícios esperados pelos fundos de série Criatec são:

- Difundir os conceitos e a prática do capital de risco para cada região e criar competências regionais residentes;
- Fomentar o empreendedorismo nas diferentes regiões do Brasil;
- Fomentar coinvestimentos entre fundos da Série Criatec e investidores locais, como investidores anjo, aceleradoras e outros fundos de venture capital;
- Atrair recursos de subvenção e linhas de crédito para alavancar os empreendimentos investidos;

- Promover uma integração de esforços entre os governos, as universidades e instituições de ciência e tecnologia, e a comunidade empresarial local (tríplice hélice);
- Gerar lucro para os empreendedores e investidores;
- Gerar empregos qualificados para a comunidade e impostos para os municípios;
- Atrair investidores privados;
- Priorizar o desenvolvimento e proteção do capital intelectual das empresas nascentes; e
- Desenvolver setores geradores de futuro.

10. Resultados

O fundo Criatec I investiu, entre 2008 e 2014, em 36 empresas, totalizando R\$66 milhões (US\$ 25 milhões) em aportes. O fundo Criatec II aprovou investimentos em 8 empresas, sendo que 3 já foram investidas e 5 estão em processo de *due diligence*.

Quadro N° 4:
Desembolsos do fundo Criatec I nas empresas investidas
(Em R\$ milhões)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4,1	8,6	9,9	17,7	17,4	3,4	4,9

Quadro N° 5:
Desembolsos do fundo Criatec II nas empresas investidas
(Em R\$ milhões)

2014	2015
3,0	1,5

Uma vez que o fundo Criatec II realizou seus primeiros investimentos em 2014, esta seção se concentrará nos resultados do fundo Criatec I, cujos primeiros investimentos ocorreram em 2008.

Uma primeira dimensão relevante que merece destaque é a dimensão financeira. O BNDES acredita que, ao selecionar bons empreendedores e empresas de base tecnológica, os investimentos trarão bons retornos financeiros. Esses bons retornos incentivarão mais pessoas e instituições a empreender e a investir em pequenas empresas com alto potencial de crescimento, gerando um círculo virtuoso de incentivo ao empreendedorismo e à inovação.

Sob essa dimensão, as empresas investidas pelo Criatec I apresentaram elevado crescimento, sendo que todas as safras¹¹ de investimentos apresentaram crescimento médio de receita bruta acima dos 30% ao ano. Além disso, 5 das empresas investidas figuram entre as 100 empresas brasileiras que mais cresceram, segundo ranking¹² Deloitte-Exame PME de 2014. A primeira colocada, a empresa Welle Laser, é uma investida do fundo Criatec I.

O fundo Criatec I concluiu 8 desinvestimentos possuindo, em fevereiro de 2015, 28 empresas em seu portfólio. Do ponto de vista da Receita Operacional Líquida observa-se um acréscimo de R\$14 milhões (US\$ 5,3 milhões) em 2008, para R\$125 milhões (US\$ 47,3 milhões) em 2014¹³, no total das 28 empresas. Um excelente exemplo de empresa de alto crescimento é a Cianet, fabricante de equipamentos de telecomunicações, cujo faturamento saltou de R\$3,5 milhões (US\$ 1,33 milhões), antes do investimento do Criatec I, para cerca R\$35 milhões (US\$ 13,3 milhões), no final de 2013.

As empresas investidas ainda foram capazes de captar R\$80 milhões (US\$ 30,3 milhões) adicionais, valor superior aos R\$70,2 milhões (US\$ 26,6 milhões) investidos pelo fundo Criatec I. Isso mostra que *as startups* investidas conseguiram demonstrar sua atratividade para o sistema financeiro e para o mercado de capitais, inclusive privado. A distribuição dos recursos captados está discriminada no gráfico N° 4.

11 São chamadas de safras o conjunto de empresas investidas em determinado ano. O fundo Criatec I investiu em 5 safras, compreendidas entre os anos de 2008 e 2012.

12 O ranking, intitulado "As PMEs que mais crescem no Brasil", está disponível em: <http://www2.deloitte.com/mwg-internal/de5fs23hu73ds/progress?id=dQVsXL6DBb>

13 Ressalta-se que nem todas 28 empresas eram investidas pelo Criatec I em 2008. Como pode ser observado no gráfico 3, o fundo Criatec I realizou investimentos em novas empresas entre os anos de 2008 e 2012.

Gráfico N°3*:
Evolução da receita bruta das empresas investidas pelo fundo Criatec I em safras
(Em R\$ milhões)

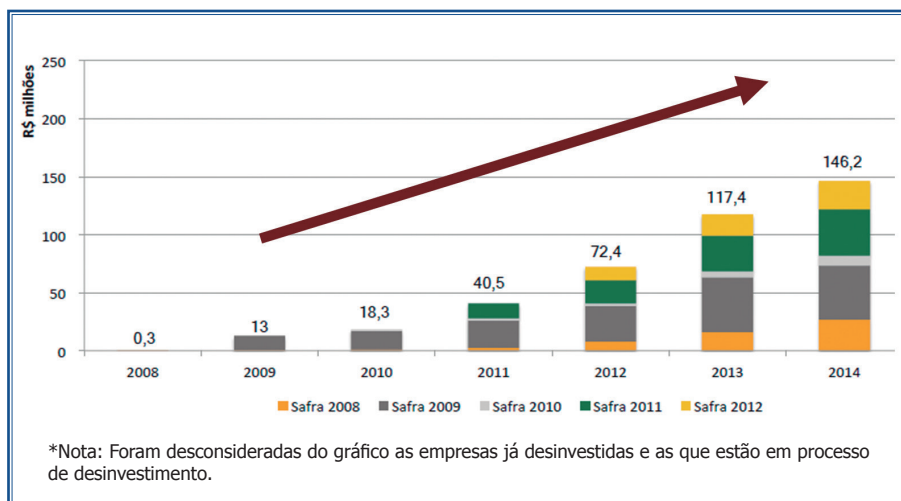


Gráfico 4:
Recursos captados pelas empresas investidas pelo fundo Criatec I
(em R\$ milhões):



Por fim, destaca-se que, até o momento, os desinvestimentos realizados ultrapassam significativamente o valor investido nas empresas vendidas, o que reforça a perspectiva de que o fundo Criatec I será lucrativo para seus investidores, firmando-se como um caso de sucesso para a indústria de capital de risco e capital semente da América Latina.

Uma segunda dimensão de fundamental importância é a dimensão de inovação. Sob esse aspecto, as empresas investidas pelo fundo Criatec I já requereram 24 patentes no Brasil e, 4, no exterior. Destas, 10 patentes foram registradas no Brasil e uma no exterior. Se sob o aspecto de registros de patentes, é possível observar a capacidade que o fundo Criatec I apresentou de selecionar empresas inovadoras, sob o aspecto dos produtos lançados, observa-se que o fundo Criatec I auxiliou as pequenas empresas a levar suas inovações ao mercado. Tanto é, que as empresas investidas possuem 807 produtos, dos quais 108 foram lançados em 2014. Isso demonstra que as empresas investidas permaneceram inovando, mesmo após o investimento do fundo Criatec I.

Algumas empresas investidas pelo fundo Criatec I também receberam premiações internacionais. Dois exemplos são as empresas Enalta e Bug Agentes Biológicos (Bug). A Enalta, que desenvolve equipamentos e programas para gestão e automação de processos agrícolas, foi eleita uma das 50 empresas mais inovadoras do mundo em 2013, segundo a revista norte-americana Fast Company¹⁴. Por sua vez, a Bug, que comercializa e produz agentes de controle biológico de pragas, foi eleita, em 2014, uma das 36 empresas de tecnologia pioneira no mundo, segundo o Fórum Econômico Mundial¹⁵.

Outro dado importante diz respeito à qualidade dos empregos gerados. Atualmente, as empresas investidas somam 788 empregos diretos. Deles aproximadamente 43% dos empregados possuem nível superior e, quase 10% possuem mestrado ou doutorado. Esses números mostram a importância do investimento em pequenas empresas de base tecnológica na geração de empregos de alta qualificação.

Destaca-se, por fim, que aproximadamente 65% das empresas investidas pelo fundo Criatec I possuem relação com incubadoras e parques tecnológicos, o que reforça o objetivo dos fundos da série Criatec de integrar o ecossistema nacional de inovação.

14 Mais informações em <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/enalta> e <http://www.enalta.com/>.

15 Mais informações em: <http://reports.weforum.org/technology-pioneers-2014/company-profiles/bug-agentes-biologicos/> e <http://bugagentesbiologicos.com.br>.

11. Lições aprendidas

A experiência do Criatec foi precursora de um conjunto de práticas que se mostraram muito bem sucedidas, vão desde o modelo de um gestor nacional coordenando diversos gestores regionais, até a necessidade de se acelerar um grande número de empresas simultaneamente. Destacam-se, a seguir, algumas das principais lições apreendidas no decorrer dos últimos cinco anos:

- **Follow-ons**¹⁶ – é necessários reservar recursos para novas rodadas de investimentos em algumas empresas. Isso se deve ao fato de que, muitas vezes, até mesmo as empresas do Criatec bem sucedidas na implementação dos seus planos de negócios demandam novos recursos para a continuidade do seu crescimento (via dívida ou *equity*). Como a captação de dívidas ainda é bastante restrita (em função da exigência de garantias) e existem poucos fundos de *venture capital* com atuação em empresas desse porte, resta ao próprio Criatec a tarefa de prover os recursos necessários para o crescimento contínuo dessas empresas. Enquanto que, o mercado americano de *venture capital*¹⁷ utiliza, em média, cerca de 26% dos seus aportes para novas rodadas de aportes em empresas investidas, o Criatec separou 40% dos recursos disponíveis para investimentos para tal fim. Essa diferença se justifica pelo fato de que, no Brasil, há menos ofertas de outros fundos de investimentos e investidores anjo para operações conjuntas de coinvestimento;
- **Taxa de Administração paga aos Gestores** – A taxa de administração, via de regra, é referenciada como percentual do patrimônio comprometido durante o período de investimentos de um Fundo e como percentual de seu Patrimônio Líquido ou do Patrimônio de Referência equivalente, durante seu período de desinvestimento¹⁸. Entretanto, dada a grande estrutura de colaboradores utilizada

16 Novas rodadas de investimentos são usualmente chamadas de “follow-on” no jargão da indústria.

17 Fonte: National Venture Capital Association, dados de 2011.

18 Convém ressaltar que a taxa de administração deve cobrir a remuneração dos gestores durante todo o período do fundo. Ela, contudo, não pode ser alta a ponto de impactar significativamente o retorno financeiro dos investidores.

pelo Criatec (aproximadamente 20 pessoas) e a necessidade de se manter um elevado número de colaboradores durante o período de aceleração das empresas (período posterior ao investimento e de grande relacionamento com os empreendedores), o BNDES entende que a taxa de administração de um Fundo de Capital Semente deve ser orientada, majoritariamente, pela estrutura de custos da equipe de gestão;

- **Liberação dos recursos nas empresas em etapas (*tranches*)** – essa forma de desembolso se mostrou importante como forma de aumentar a governança sobre as empresas investidas e diminuir os riscos do Fundo como um todo. Através desse instrumento, o Fundo deixou de investir em empresas com menor potencial de crescimento (seja por dificuldades tecnológicas, de mercado ou por desalinhamento com os empreendedores), reservando seus recursos para investimentos com maior potencial de impacto e de retorno para os investidores;
- **Acompanhamento Próximo** – é importante que as equipes de gestão dos fundos de capital semente façam um acompanhamento muito próximo das empresas investidas. O acompanhamento realizado pelos gestores deve ser semanal ou quinzenal. Também é importante que o fundo de investimentos seja capaz de indicar executivos para a empresa investida, especialmente nas áreas financeira e comercial. Usualmente, as empresas investidas não devem estar mais distantes do que 200 km ou 1 hora de voo do escritório do representante regional do gestor; e,
- **Governança do Fundo** – a utilização do modelo de governança em que os investidores possuem voz ativa no comitê de investimentos do fundo se mostrou muito importante. Os comitês de investimentos se reúnem mensalmente e discutem a situação de todas as empresas investidas, assim como política de formação de portfolio e proposições de investimento e desinvestimento.

12. Conclusões

Os resultados do fundo Criatec I, a qualidade e ritmo de investimentos do fundo Criatec II e o número crescente de investidores que se apresentam para o fundo Criatec III mostram que os fundos da série Criatec são um sucesso. Esse sucesso é proveniente de anos de aprendizado do BNDES, que o levaram a criar fundos de abrangência nacional. Mostram ainda, que existe um crescente mercado de *startups* de base tecnológica no Brasil e que o BNDES, como instituição de desenvolvimento, deve induzir investimentos no segmento, atraindo cada vez mais investidores e gestores privados.

Os fundos da série Criatec, que contam tanto com gestores privados de âmbito nacional, como com representantes regionais, ligados aos ecossistemas locais de inovação e próximos das empresas investidas, mostraram-se uma inovação acertada, que permitiu ao BNDES analisar e selecionar alguns dos melhores empreendedores e tecnologias disponíveis no Brasil, para os quais disponibilizou não apenas recursos, mas também um acompanhamento próximo que pode constantemente auxiliá-las em questões de gestão e governança.

Um ecossistema de inovação crescente e vibrante depende de empreendedores instruídos e motivados, pesquisa de ponta, sistema financeiro desenvolvido, investidores qualificados e prestadores de serviços competentes. Os fundos da série Criatec vêm desenvolvendo vários desses atores enquanto motiva outros a entrarem nesse ambiente. Os resultados positivos certamente trarão mais empreendedores, motivarão pesquisadores, investidores e prestadores de serviços, criando um círculo de crescimento de competências e empresas de base tecnológica.

13. Recomendações e sugestões

O modelo dos fundos da série Criatec poderá servir de referência e ser adaptado para diferentes mercados e culturas. Poderia também servir de inspiração para a criação de fundos internacionais para diferentes regiões de América Latina. A conjugação de gestores locais e internacionais tem potencial

de alavancar os investimentos em micro e pequenas empresas inovadoras na região, ajudando a criar empresas de tecnologia que reinvestirão recursos em seus países e disponibilizarão empregos de alta qualidade, além de lançar produtos, antes restritos localmente, em novos mercados.

Nos países da América Latina que possuam um sistema financeiro maduro, a experiência poderia ser replicada, uma vez que o nível educacional e de mão de obra de muitos países é alto e o empreendedorismo pode ser incrementado.

Anexos

CRIATEC I

Para informações operacionais, acesse o site do Gestor do Fundo (<http://www.fundocriatec.com.br/pt-BR#all>).

Gestor

O processo seletivo para a escolha do gestor do primeiro Fundo da série Criatec foi concluído e aprovado pela Diretoria do BNDES em agosto de 2007, tendo como vencedor o consórcio formado pela Antera Gestão de Recursos e pelo Instituto de Inovação.

Sete cidades foram contempladas para o estabelecimento de Gestores Regionais: Florianópolis; Campinas (englobando a capital e outras cidades próximas); Rio de Janeiro; Belo Horizonte; Fortaleza; Belém; y Recife.

As equipes dos Gestores Regionais são responsáveis por realizar a prospecção, os investimentos nas empresas-alvo, o monitoramento e posterior desinvestimento.

Patrimônio do Fundo

O patrimônio do Fundo é de R\$100 milhões (US\$ 37,9 milhões), sendo R\$80 milhões (US\$ 30,3 milhões) aportados pela BNDESPAR, empresa de participações do Sistema BNDES, e R\$20 milhões (US\$ 7,6 milhões) do Banco do Nordeste S.A. (BNB).

Duração do Fundo

O Fundo tem previsão de duração de 10 anos, sendo os quatro primeiros anos de Período de Investimentos.

Política de Investimentos

São apoiadas empresas com faturamento líquido de, no máximo, R\$6 milhões (US\$ 2,3 milhões), no ano imediatamente anterior à capitalização do Fundo, sendo que: 1) o Fundo tem como objetivo investir em empresas inovadoras que atuem nos setores de TI, Biotecnologia, Novos Materiais, Nanotecnologia, Agronegócios e outros; 2) no mínimo 25% do patrimônio do Fundo deve ser investido em empresas com faturamento de até R\$1,5 milhão (US\$ 568 mil); 3) no máximo 25% do patrimônio do fundo deve ser investido em empresas com faturamento entre R\$4,5 milhões (US\$ 1,7 milhões) e R\$6 milhões (US\$ 2,3 milhões); y, 4) o valor de investimento por empresa pode chegar a R\$5 milhões (US\$ 1,9 milhões).

CRIATEC II

Para obter informações operacionais, entre em contato com o Gestor Nacional Bozano Investimentos, por meio do site: www.criatec2.com.br

Gestor Nacional

Em Setembro de 2013 o BNDES anunciou a escolha como Gestora Nacional do Criatec II, a Bozano Investimentos. A estrutura de gestão do Criatec II prevê, além dos Gestores Nacional, um Assessor Operacional que será a Triaxis Capital (empresa formada pela união de três gestores regionais do Criatec I). Serão selecionados ainda seis Gestores Regionais nos seguintes polos de atuação:

REGIÃO	POLO REGIONAL
Sul	Porto Alegre / RS
Sudeste	São Paulo / SP
Sudeste	Rio de Janeiro / RJ
Sudeste	Belo Horizonte / MG
Centro Oeste	Brasília / DF
Nordeste	Fortaleza / CE

Patrimônio do Fundo

O Fundo Criatec II irá iniciar com um capital comprometido de R\$186 milhões (US\$ 70,4 milhões), com aporte de R\$123,7 milhões (US\$ 46,8 milhões) do BNDES, R\$30 milhões (US\$ 11,4 milhões) do Banco do Nordeste S.A. (BNB), R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais S/A (BDMG), R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) do Banco de Brasília S.A. (BRB) e R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) do BADESUL Desenvolvimento S/A (BADESUL). Conforme estabelecido pela governança do fundo, a gestora Bozano Investimentos aportará R\$2,3 milhões (US\$ 871 mil).

Duração do Fundo

Sua duração prevista é de 10 anos, sendo que os quatro primeiros anos referem-se ao Período de Investimentos.

Política de Investimentos

O Gestor Nacional terá a missão de investir os recursos do Criatec II em empresas inovadoras com faturamento líquido anual de até R\$10 milhões (US\$ 3,8 milhões) auferidos no ano imediatamente anterior à aprovação do investimento pelo Fundo, de forma a promover a sua capitalização e crescimento acelerado. Além disso, o Criatec II terá como objetivos adicionais a implementação de boas práticas de gestão e o incremento da governança corporativa nas empresas investidas.

O Criatec II investirá prioritariamente nos seguintes setores alvo: Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC); Agronegócios, Nanotecnologia, Biotecnologia e Novos Materiais.

Cada empresa poderá receber, no máximo, R\$6 milhões (US\$ 2,3 milhões), sendo até R\$2,5 milhões (US\$ 947 mil) no primeiro investimento, e até R\$3,5 milhões (US\$ 1,3 milhões) em rodadas subsequentes de investimento.

Chamada pública para seleção do Gestor Nacional do Fundo Criatec III

Esta Chamada Pública tem como objetivo selecionar o gestor do Fundo Criatec III, Fundo de Investimento com a finalidade de capitalizar as micro e pequenas empresas inovadoras. O Fundo terá como base normativa a Instrução CVM Nº391.

Veja o edital da Chamada Pública no **Anexo 1**

Duração do Fundo

O Fundo terá duração de 10 anos, sendo que os 4 primeiros anos referem-se ao Período de Investimentos. O período de duração do Fundo poderá ser prorrogado por até mais 5 anos, a critério da Assembleia Geral de Cotistas.

Estrutura de Gestão do Fundo

O Fundo terá 1 gestor nacional e, no mínimo, 6 pólos de atuação, nos quais serão constituídos os representantes regionais do gestor nacional e suas respectivas equipes de gestão. Somente o gestor nacional será selecionado nesse primeiro momento, enquanto os representantes regionais terão que ser aprovados pelo Comitê de Investimentos do Fundo dentro dos 12 primeiros meses de funcionamento do Fundo. Os 6 pólos de atuação do Criatec 3 serão distribuídos nas seguintes localidades:

- 1 pólo no estado do Amazonas ou Pará;
- 1 pólo no estado de Pernambuco ou Paraíba;
- 1 pólo no estado de Santa Catarina ou Paraná; e
- 3 pólos situados em cidades da região Sudeste, sendo 1 pólo obrigatoriamente no estado de Minas Gerais.

O Fundo poderá ter mais de 6 pólos de atuação, inclusive fora dos pólos listados acima, desde que aprovado pelo Comitê de Investimentos do Fundo. Mais detalhes sobre o Fundo podem ser encontrados no edital.

Anexo 1

Edital da chamada pública da seleção do gestor do Criatec III

Objetivo

Fundo de Investimento com a finalidade de capitalizar as micro e pequenas empresas inovadoras. O Fundo terá como base normativa a Instrução CVM Nº 391.

Duração do Fundo

O Fundo terá duração de 10 anos, sendo que os 4 primeiros anos referem-se ao Período de Investimentos. O período de duração do Fundo poderá ser prorrogado por até mais 5 anos, a critério da Assembleia Geral de Cotistas.

Tamanho do Fundo

O Patrimônio Comprometido do Criatec 3 está estimado em no mínimo R\$200 milhões (US\$ 75,7 milhões), sendo que a participação da BNDESPAR poderá alcançar até 80% do Patrimônio Comprometido do Fundo (limitado a R\$160 milhões o US\$ 60,6 milhões). Adicionalmente, as seguintes instituições demonstraram interesse em serem cotistas do Fundo: **AGEFEPE** (Agência de Fomento do Estado de Pernambuco S/A); **BANDES** (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A); **BDMG** (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais); **BRDE** (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul); **CAF** (Banco de Desenvolvimento da América Latina) e **VALID S/A**. Outros investidores poderão ser trazidos nas propostas dos gestores. Outros potenciais investidores poderão ter acesso às propostas enviadas.

Política de Investimentos

Poderão ser apoiadas empresas com receita operacional líquida anual de, no máximo, R\$12 milhões (US\$ 3.1milhões), no ano imediatamente anterior à aprovação do investimento pelo Fundo, sendo que:

O Fundo é voltado para realizar investimentos em empresas inovadoras que atuem prioritariamente nos setores de TIC, Biotecnologia, Novos Materiais, Nanotecnologia, Agronegócios;

No mínimo 25% do portfólio do Fundo deverá ser investido em empresas com receita operacional líquida anual inferior a R\$3 milhões (US\$ 1.14 milhões), no ano imediatamente anterior à aprovação do investimento pelo Fundo;

O valor máximo de investimento por empresa, em uma primeira capitalização, será de R\$3 milhões (US\$ 1.14 milhões). Poderão ocorrer outras capitalizações pelo Fundo em algumas das empresas investidas, podendo o(s) investimento(s) adicional(is), por empresa, atingir até mais R\$4 milhões (US\$ 1.51 milhões), limitados a um total de R\$7 milhões (US\$ 2,65 milhões).

Estrutura de Gestão do Fundo

O Fundo terá 1 gestor nacional e, no mínimo, 6 pólos de atuação, nos quais serão constituídos os representantes regionais do gestor nacional e suas respectivas equipes de gestão. Somente o gestor nacional será selecionado nesse primeiro momento, enquanto os representantes regionais terão que ser aprovados pelo Comitê de Investimentos do Fundo dentro dos 12 primeiros meses de funcionamento do Fundo. Os 6 pólos de atuação do Criatec 3 serão distribuídos nas seguintes localidades:

- 1 pólo no estado do Amazonas ou Pará;
- 1 pólo no estado de Pernambuco ou Paraíba;
- 1 pólo no estado de Santa Catarina ou Paraná; e
- 3 pólos situados em cidades da região Sudeste, sendo 1 pólo obrigatoriamente no estado de Minas Gerais.

O Fundo poderá ter mais de 6 pólos de atuação, inclusive fora dos pólos listados acima, desde que aprovado pelo Comitê de Investimentos do Fundo.

Outras características do Fundo

Caberá ao gestor nacional do Fundo a responsabilidade pela contratação dos representantes regionais, pelo estabelecimento das melhores práticas relacionadas à prospecção de oportunidades, aceleração das companhias investidas e desinvestimentos do portfólio, buscando uma uniformidade de atuação do Fundo perante todos os representantes regionais;

Até o final do primeiro ano de funcionamento do Fundo, o gestor nacional do Fundo deverá contratar, às suas expensas e após a aprovação pelo Comitê de Investimentos do Fundo, todos os 6 representantes regionais nos quais o Fundo estabelecerá pólos de atuação. Caso não consiga atingir essa meta, o gestor poderá ser destituído pelos investidores;

Os representantes regionais serão os responsáveis pela construção do pipeline de oportunidades no seu pólo de atuação, pela seleção das empresas a serem investidas, além do monitoramento e posterior desinvestimento das empresas pertencentes ao seu portfólio, sempre em consonância com o gestor nacional do Fundo e aprovado pelo Comitê de Investimentos do Fundo;

Os representantes regionais atuarão nos pólos regionais elencados anteriormente, além de outros que poderão ser aprovados pelo Comitê de Investimentos do Fundo. Entretanto, poderão realizar investimentos em empresas localizadas fora do seu pólo de atuação, desde que em consonância com o gestor nacional do Fundo e aprovado pelo Comitê de Investimentos do Fundo;

Caso a BNDESPAR tenha uma participação acima de 50% no Patrimônio Comprometido do Fundo, esta terá o direito de veto a qualquer operação do Fundo. Para fins de aprovação dos investimentos e desinvestimentos a serem realizados pelo Fundo e para a aprovação dos representantes regionais, o quórum necessário será de maioria simples dos votos do Comitê de Investimentos do Fundo.

Taxa de Administração

A Taxa de Administração a ser paga ao gestor nacional e administrador do Fundo será de até 3% ao ano, cuja base de cálculo incidirá:

Durante os 4 primeiros anos: sobre o Patrimônio Comprometido do Fundo;

Durante o 5º ano do Fundo: sobre o maior valor entre R\$150 milhões (US\$ 56,8 milhões) ou 75% (setenta e cinco por cento) do Patrimônio Comprometido do Fundo;

Do 6º ano ao término do Fundo: sobre o Capital Aprovado pelo Fundo corrigido pelo IPC-A a partir dessa data, entendido como o valor aprovado pelo Comitê de Investimentos do Fundo, descontando os desinvestimentos efetuados, as provisões para perdas contabilizadas, bem como as aprovações que forem descontinuadas pelo Comitê

Investimentos do Fundo: Do 6º ano ao término do Fundo também poderá ser considerado o pagamento de taxa de administração com base em orçamento, desde que seja previsto o valor global a ser pago no somatório dos anos até o término do Fundo.

Serão estabelecidas metas de investimentos para o gestor nacional do Fundo no final do 24º e 48º meses de funcionamento do Fundo que poderão acarretar na diminuição da taxa de administração, conforme os percentuais abaixo:

- Até o 24º (vigésimo quarto) mês de funcionamento do Fundo deverão ter sido aprovados investimentos em pelo menos 12 empresas;
- Até o 48º (quadragésimo oitavo) mês de funcionamento do Fundo deverão ter sido aprovados investimentos em pelo menos 36 empresas;
- O não atingimento das metas descritas nos itens (a) e (b) acima acarretarão na diminuição da taxa de administração conforme o quadro:

Meta	Coefficiente de Redução da Taxa de Administração
100%	0,0%
entre 50 e 100%	entre 25% e 0,0%

- O coeficiente de redução da Taxa de Administração será aplicado de forma linear com relação às metas de investimentos a serem atingidas no 24º e 48º meses, sendo certo que as aprovações realizadas nos meses subsequentes poderão novamente acrescer o percentual da taxa de administração a ser paga à Gestora até alcançar a meta desejada, sem retroatividade;
- O Período de Investimentos do Fundo poderá ser prorrogado por até mais 1 ano.

Taxa de Performance

Será de 25% dos ganhos distribuídos pelo Fundo que excederem o capital original investido, atualizado pela variação de um índice de inflação (IPC-A), acrescido de um custo de oportunidade de 6% ao ano, podendo ser previsto em regulamento mecanismo de catch-up.

Somente será devida a taxa de performance à gestora após a devolução para os cotistas de todo o seu capital investido devidamente corrigido conforme citado acima. Existirá um prêmio por externalidade de 2% do Patrimônio Comprometido a ser pago ao gestor nacional em função do atingimento de metas pelo portfólio do Fundo, a serem definidas durante a estruturação do regulamento do Fundo. Esse prêmio somente será devido à gestora se houver a devolução de recursos aos cotistas acima do capital investido corrigido por IPC-A.

Processo de Seleção

As propostas recebidas serão avaliadas em duas fases, de acordo com os seguintes critérios eliminatórios e classificatórios:

a) Critérios Eliminatórios

- I. A existência de conflito de interesses na proposta de gestão do fundo;
- II. O não alinhamento do modelo e/ou foco de investimento do fundo definido na Chamada Pública e com as prioridades de atuação do Sistema BNDES;
- III. Existência de algum litígio em trâmite perante o Poder Judiciário, a Comissão de Valores Mobiliários, instituições controladas direta ou indiretamente pela União Federal, ou Tribunal de Contas, que o Sistema BNDES considere impeditivo no processo de seleção;
- IV. Ausência de autorização pela Comissão de Valores Mobiliários para o exercício das atividades de administração de carteira de valores mobiliários ou do protocolo de pedido desta autorização; e
- V. Caso a gestora e a administradora sejam pessoas jurídicas diversas, é necessário o envio da aprovação da Gestora perante esse Administrador.

b) Critérios Classificatórios

b.1) Da primeira fase

- I. Taxa de administração (peso 1);
- II. Experiência da equipe em estruturas de operações de capital de risco com pequenas empresas e seu histórico de trabalho conjunto (peso 2);
- III. Capacidade de captação de novos investidores para o Fundo, comprovado por documento que ateste o interesse de investimento no Fundo pelos investidores (peso 1); e
- IV. Estrutura de governança do Fundo, considerando a participação dos representantes regionais no processo de decisão, bem como suas remunerações ao longo do funcionamento do Fundo (peso 3).

Observações

- a. O percentual proposto de taxa de administração será convertido em valor absoluto (R\$) a partir do Patrimônio Comprometido (R\$)

esperado para o Fundo e, posteriormente, será padronizado para eliminar as grandes discrepâncias de notas entre as propostas.

- b. Em relação ao critério que avalia a capacidade de captação de investidores para o Fundo, o gestor deverá apresentar documento que demonstre interesse de outro(s) investidor(es) do Criatec 3, constando das seguintes informações: valor ou percentual comprometido, restrições, se houver, à política de investimentos do fundo e prazo de validade do comprometimento.
- c. Para avaliação da experiência da equipe em estruturas de operações de capital de risco e seu histórico de trabalho conjunto, o gestor deverá apresentar em sua proposta as pessoas-chave e dedicadas ao Fundo, seu grau de dedicação, experiência individual e/ou em conjunto de operações de capital de risco (exemplos: Fusões e Aquisições, Ofertas Públicas, fundos de Venture Capital ou Private Equity, etc.) e a capacitação técnica e multidisciplinariedade da equipe.
- d. Para avaliação da estrutura de governança do Fundo e a participação dos representantes regionais e suas remunerações, o gestor deverá apresentar sua estrutura de tomada de decisão interna sobre os investimentos a serem levados para a apreciação do Comitê de Investimentos do Criatec 3, demonstrando como se dará a participação dos representantes regionais do Fundo nesse processo. Além disso, o gestor deverá também apresentar a política de remuneração dos representantes regionais, demonstrando quanto ficará a cargo do gestor nacional e quanto será destinado aos representantes regionais. Essa política de remuneração terá que contemplar também a divisão de taxa de performance do Fundo pelos representantes regionais, indicando os critérios a serem estabelecidos para a divisão entre os representantes regionais.
- e. As notas para os critérios classificatórios podem variar de 1 (um) a 5 (cinco) e a Nota Final será a média ponderada destes critérios, com base no peso atribuído em cada critério.

Serão selecionadas até 6 (seis) propostas para a segunda fase

b.2) Da segunda fase

- I. Adequação e experiência da equipe no setor/objeto/região de atuação do Fundo (peso 5);
- II. Estratégia de formação de portfólio: apresentação da carteira de projetos ou empresas em prospecção para potenciais investimentos (peso 4); e
- III. Modelo de agregação de valor do Fundo para as empresas investidas (peso 3).

Após apuração das notas atribuídas a cada um dos critérios classificatórios anteriormente definidos, para fins de classificação final e seleção da melhor proposta, será computado o somatório das notas atribuídas nas duas fases do processo de seleção.

Formas de Remuneração

As propostas devem contemplar na Forma de Remuneração:

a) Taxa de Administração

- I. As propostas deverão ser encaminhadas com um percentual de taxa de administração incidente sobre o patrimônio comprometido durante o período de investimento do Fundo, limitado a 3% ao ano. Este valor deve ser estimado em consonância com os custos orçados pelo gestor usualmente atribuídos à taxa de administração como remuneração do administrador, manutenção da equipe dedicada ao Fundo, representantes regionais, seguro de responsabilidade civil dos administradores (“D&O”), despesas de funcionamento de escritório, com materiais, viagens de equipe, etc.; e
- II. O valor de taxa de administração apresentado pelo vencedor do certame será objeto de verificação durante a fase de análise gerencial e jurídica e poderá ser reduzida, caso o valor apresentado não

esteja justificado pelo orçamento apresentado, coerente com as características do Fundo e em linha com o mercado.

Observação

Em geral, durante o período de investimentos do Fundo, a taxa de administração incidirá sobre o Patrimônio Comprometido. Já no período de desinvestimentos, a taxa de administração incidirá sobre o Capital Aprovado do Fundo, descontados os desinvestimentos efetuados ao longo do tempo e eventuais baixas contábeis, bem como as aprovações que forem descontinuadas pelo Comitê de Investimentos do Criatec 3.

b) Taxa de Performance

A Taxa de Performance é composta por uma **Taxa de Desempenho**, que é um percentual dos ganhos distribuídos pelo Fundo que excederem o capital original investido, atualizado pela variação de um índice de inflação (INPC, IPCA, etc.), acrescido de uma base de correção (“**Custo de Oportunidade**”). O pagamento de performance ao gestor está condicionado à integralização de todo o patrimônio comprometido do Fundo ou ao término do período de investimentos, o que ocorrer primeiro.

Procedimentos da Chamada

Em relação aos procedimentos que serão adotados nos certames propostos e na negociação dos termos do regulamento que irá reger o fundo selecionado, destaca-se que:

- a. Juntamente com a Consulta Prévia enviada pelos gestores, deverá ser encaminhado compromisso assumido pelos demais investidores do Fundo, quando houver.
- b. Após as seleções dos gestores/fundos vencedores dos processos de seleção, conforme os critérios eliminatórios e classificatórios expostos, as propostas serão submetidas ao Comitê de Enquadramento de Crédito e Mercado de Capitais (“CEC”) do BNDES.

- c. Antes da contratação do Fundo e seu respectivo gestor, a qual deverá ser aprovada pela Diretoria da BNDESPAR, o gestor vencedor do processo de seleção passará por uma fase de análise gerencial e jurídica, de modo a verificar, dentre outros aspectos, a exequibilidade da proposta apresentada, cabendo ao vencedor o ônus de comprová-la e arcar com todos os custos decorrentes.
- d. Adicionalmente, durante a fase de análise gerencial e jurídica, o Sistema BNDES deverá solicitar documentos exigidos pela legislação e por suas normas internas para a contratação do gestor, do administrador e, se for o caso, do assessor estratégico, bem como quaisquer outros documentos que julgar indispensáveis a esta análise.
- e. Caso após 1 (um) ano do enquadramento do Fundo pelo CEC, o Fundo ainda não tenha captado o capital comprometido proposto, a BNDESPAR poderá reavaliar o investimento no fundo, a seu critério, sendo o enquadramento passível de cancelamento.
- f. Serão divulgados os três primeiros classificados. Em caso de desclassificação na análise gerencial e jurídica do primeiro classificado, o segundo e o terceiro poderão ser convocados.
- g. Caso sejam constatadas na análise gerencial e jurídica modificações relevantes em relação à proposta apresentada pelo vencedor no certame, como por exemplo, alteração de equipe-chave e mudança da estratégia de investimento, bem como distribuição inadequada na remuneração da equipe do fundo, a proposta vencedora poderá ser desclassificada;
- h. No regulamento do Fundo selecionado deverá constar o prazo mínimo de 30 dias para realização de Comitês de Investimento, Assembleias Gerais de Quotistas, bem como reunião de qualquer outro órgão colegiado do fundo, a contar da data da convocação.

CAPÍTULO II

TECNOLOGÍA CREDITICIA PARA LA INCLUSIÓN Y EL DESARROLLO- PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA

BANCO AGROPECUARIO-AGROBANCO
PERÚ

TECNOLOGÍA CREDITICIA PARA LA INCLUSIÓN Y EL DESARROLLO-PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA

1. Presentación de Agrobanco

El Banco Agropecuario (Agrobanco) fue creado hace 13 años por la Ley N°27603, en diciembre de 2001, como empresa integrante del sistema financiero nacional, con el mandato de otorgar créditos a las pequeñas y medianas unidades agropecuarias. En julio de 2007 y marzo de 2008, se aprobó la Ley N° 29064, denominada Ley de Relanzamiento del Banco Agropecuario-Agrobanco, y el Decreto Legislativo N°995, respectivamente, los cuales ampliaron su mandato para incluir actividades de transformación y comercialización de la producción agropecuaria, forestal y acuícola; autorizando además, que el banco proporcione todo tipo de servicios financieros en la medida en que la entidad reguladora fuera considerando que se reunían las competencias para brindarlas.

La sede central del banco se ubica en la ciudad de Lima, donde funciona su Directorio integrado por cinco miembros: tres representantes del Ministerio de Agricultura –uno de ellos lo preside– y dos representantes del Ministerio de Economía y Finanzas.

Su estructura ejecutiva está integrada por una Gerencia General, que es la máxima instancia administrativa y lleva la representación legal del

banco. Las Gerencias de Desarrollo, Comercial, Riesgos, Finanzas, Legal, Administración y Auditoría Interna, completan la Alta Dirección.

En el nivel descentralizado, el banco cuenta con 28 agencias regionales, 26 oficinas especiales, 24 centros especiales de atención remota (CEAR) y 3 servicios de orientación de atención remota (SOAR). La cobertura de sus servicios es nacional.



2. Introducción

En 13 años, el Banco Agropecuario ha implementado un modelo de intervención especializado en el campo, mostrándose como la única entidad financiera del país que atiende segmentos poblaciones alejados de los servicios financieros que se dedican a la actividad agropecuaria.

La atención prioritaria de los productos que oferta el banco está dirigida hacia los micros y pequeños productores agropecuarios, y a más de dos millones de personas naturales que constituyen, según el Censo Nacional Agropecuario (Cenagro) 2012, el 99% de las unidades productivas del país.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos en ese segmento, la presencia del crédito agrario es aún limitada. Todo el sistema financiero atiende a 336 mil productores. Agrobanco lo hace a 86 mil productores, que representa el 25% de participación.

Para lograr este avance importante, pero aún corto frente a la demanda potencial, Agrobanco ha diseñado una estrategia de intervención que representa un modelo de ***Tecnología Crediticia para la inclusión y desarrollo***, sobre la base de tres pilares fundamentales:

- **Prospección comercial**

El modelo de negocio implementado por Agrobanco, está directamente relacionado con el desarrollo estratégico de la institución y se sustenta en el crecimiento de la red de oficinas, créditos a pequeñas y medianas empresas, diversificación de productos financieros, procesos permanentes de prospección y acciones de inclusión financiera vía convenios con gobiernos regionales, municipalidades, asociaciones y cooperativas. Todo esto le permite generar valor y distribuirlo entre sus clientes.

Precisamente con esa filosofía, en los últimos tres años, altos directivos, ejecutivos y técnicos del banco han viajado a diversas zonas

al interior del país en “búsqueda de negocios” que permitan atender la demanda de recursos de pequeños productores, organizaciones empresariales, municipios distritales, cooperativas agrícolas de producción y emprendimientos productivos que requieren respaldo financiero.

Proyectos empresariales para la exportación y propuestas de desarrollo en zonas altoandinas, fronteras, comunidades nativas o campesinas, han sido visitadas reiteradas veces por los “banqueros agropecuarios” de Agrobanco.

En tres años suman más de dos millones de kilómetros viajados y 45 mil de horas hombre, dedicados a impulsar el crédito agropecuario en el mismo campo para el campo.

A diferencia de otras entidades, personal de Agrobanco como: el presidente de Directorio, el Gerente General y los Gerentes de Línea, han “pisado tierra” en localidades alejadas como Caballococha, en la triple frontera oriental (Brasil y Colombia); Atalaya, en Ucayali; Santa María de Nieva, en Amazonas; el valle del Sondondo, en Ayacucho; entre otras. Sin duda, las visitas fueran experiencias gratificantes que permitieron conocer el Perú y tomar decisiones comerciales con mayor identificación y total conocimiento de causa.

- **Conocimiento del campo**

Los productos financieros que oferta Agrobanco están orientados para atender las necesidades reales de los productores. Son créditos que se adecuan a las posibilidades y necesidades del campo, debido a que han sido diseñados respondiendo la realidad del producto y de la zona de producción.

En ese sentido, es bueno señalar que Agrobanco tiene implementadas más de 800 Hojas de Producto que resumen de manera sistematizada la realidad de cada cultivo, crianza o producto, teniendo en cuenta

los ciclos agronómicos, costos de producción, flujo de caja, etc., que integran los planes de negocio, los mismos que garantizan un proceso de retorno asegurado o de riesgo limitado.

Este modelo constituye una ventaja para el banco, pues todas las Hojas de Producto, están registradas y nominadas como creación y propiedad de la entidad y manejadas por un sistema totalmente automatizado.

- **Seguimiento**

El universo de clientes que atiende el banco está plenamente identificado bajo los estándares de riesgo comercial. En ese sentido, las relaciones comerciales entre el banco y el productor, van más allá del mero trato financiero. Así, los gestores de negocios del banco mantienen una comunicación diaria con los clientes, los conocen y los acompañan en todo el proceso comercial y productivo.

Como resultado de esta alianza y cercanía, la mora contable de Agrobanco es la más baja del sistema financiero nacional a pesar de ser un segmento de alto riesgo y confirma lo que señalamos con claridad: el pequeño productor, cliente de Agrobanco, es un buen pagador de sus créditos.

Hacia la capitalización del campo

Con estas propuestas institucionalizadas y constantemente mejoradas y actualizadas, el objetivo de Agrobanco es impulsar la capitalización del productor, a través del desarrollo de actividades productivas rentables, con créditos de corto y mediano plazo.

La plataforma de productos financieros que oferta Agrobanco es variada y financia todo el ciclo productivo, considerando al productor, acopiador, comercializador y transformador.

Crédito Agrícola, Rapiequipo, Agromaquinaria Municipal, Crédito Pecuario son, entre otros, soportes de apoyo al pequeño productor en todo el país, que se sintetizan en la estrategia de Profundización Financiera, orientada a los más pequeños productores.

Para llegar con mayor frecuencia y aligerar los procesos en el mismo escenario de los hechos, la red comercial del banco ha crecido de manera dinámica en los últimos tres años. Actualmente, Agrobanco tiene 81 oficinas de atención que alcanzan en cobertura a 1,400 distritos en todo el país y posee oficinas en localidades alejadas, donde se generan nuevos focos de inversión y formalización.

Con el objetivo estratégico de inclusión financiera en apoyo de zonas rurales no atendidas financieramente y de llegar a pequeños productores del país, el banco ejecutó exitosamente dos pilotos del denominado servicio “Dinero Electrónico”. El primer piloto se llevó a acabo en Caballococha, provincia de Ramón Castilla, en Loreto, distante 300 kilómetros de Iquitos, en la triple frontera con Colombia y Brasil, donde se atendió a un primer grupo de 12 productores con un monto de S/. 55 mil (US\$ 18.6 mil). El segundo piloto se realizó en la ciudad de Atalaya, provincia alejada de Ucayali, atendiendo a 28 productores por un monto de S/. 69 mil (US\$ 23.3 mil).

En ambos pilotos participaron los proveedores de insumos, a través de las Agrotiendas, para compra de insumos y retiros en efectivo. Hito histórico para este tipo de servicio, que fomenta no solo la presencia del Agrobanco en zonas alejadas y de difícil acceso, sino que, además, potencia la estrategia de inclusión financiera.

De otro lado, a fin de aligerar el acceso a localidades de producción ubicadas en zonas de difícil llegada, se puso en prestación el servicio de crédito la embarcación “Agrobanco” para atender a las poblaciones ribereñas del Amazonas, en Loreto, en la zona de Selva del Perú.

Esta moderna ‘Chalupa’ o embarcación, se convierte en una herramienta clave para las prospecciones comerciales. Actualmente, tiene

como radio de atención comercial la cuenca del río Amazonas; sin embargo, se proyecta cubrir otras rutas de navegación, como son las cuencas de los ríos Marañón, Ucayali y Napo, importantes zonas para atraer a nuevos clientes por la actividad agropecuaria dinámica que presenta.

Con esta canasta de productos financieros, Agrobanco atiende todos los requerimientos de los productores agropecuarios, articulándolos al mercado y promoviendo la capitalización de las pymes (adquisición de maquinaria, instalación de cultivos, compra de tierras, etc.) para que generen ingresos sostenibles mediante el desarrollo e incremento de la producción y productividad agropecuaria y el crecimiento de sus capacidades para mejorar el nivel de vida de sus familias.

Esta plataforma, que atiende también emprendimientos individuales, está esencialmente orientada a fomentar la asociatividad e inclusión financiera para formalizar al productor e incorporarlo a la modernidad. Para ello, se desarrolló el producto “Profundización Financiera”, inédito en el país y en el mundo, que constituye un modelo a replicarse en la banca de desarrollo y comercial para acercar a los micro y pequeños empresarios a la economía de mercado.

PRODUCTO: PROFUNDIZACIÓN FINANCIERA

Concepto: crédito sumario masivo para la inclusión financiera y formalización de los micros y pequeños productores con restricciones para el acceso al sistema financiero, sea por su tamaño o por la zona donde se desenvuelven.

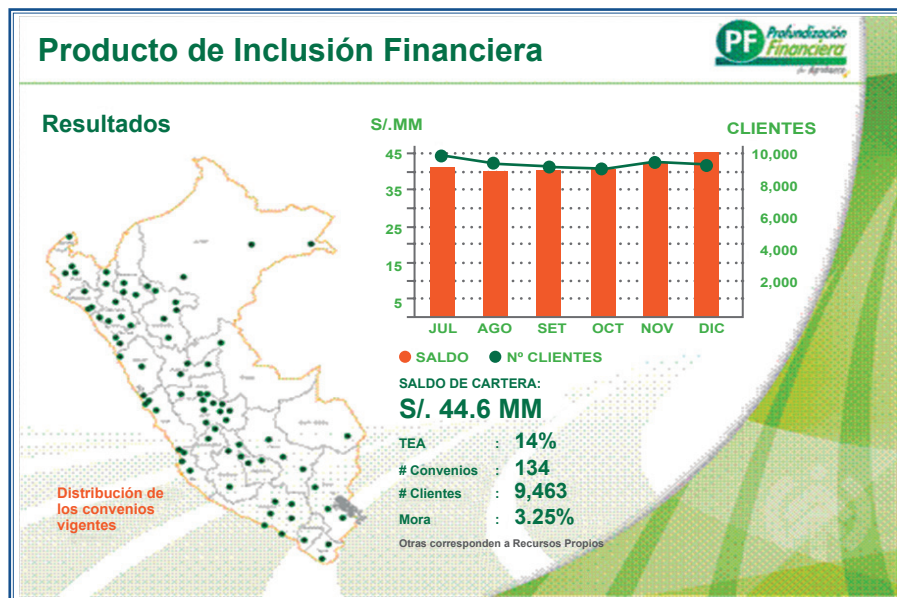
Grupo objetivo: micro y pequeños productores con hasta 10 has, con acceso limitado al sistema financiero

Articuladores: gobiernos locales, gobiernos regionales, ONG, empresas privadas, asociaciones y cooperativas. El articulador cumple tres roles: prospección, seguimiento y aval.

Beneficios: inclusión financiera (bancarización), tasas de interés preferencial, dinamización de la economía de la región, educación financiera, asesoría a mercados formales y mayor rentabilidad de la campaña agrícola.

Características: tasa efectiva anual (TEA) 14% (la más baja del mercado).

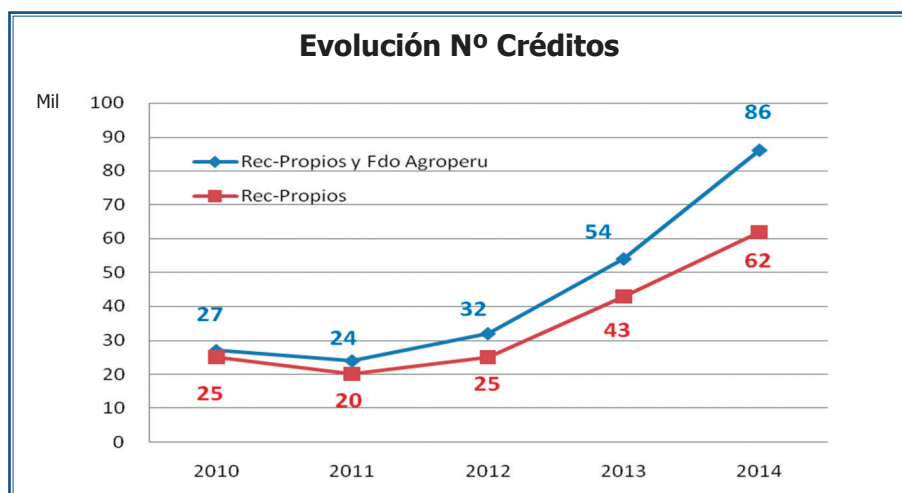
Plazo: hasta 12 meses para capital de trabajo, monto máximo: 1.5 UIT (US\$ 2,000). El crédito es individual y el articulador es el municipio distrital, ONG, asociaciones, u otros.



Índices de Desarrollo Social y Económico Agrobanco al 2014

Agrobanco tiene un rol social pero mantiene la sostenibilidad como institución financiera. Consecuencia de la gestión del banco a través de su plataforma de productos financieros, el ejercicio de 2014 cerró con una cartera de colocaciones de S/1,630 millones (US\$ 551.2 millones),

con la suma de recursos propios y del fondo AgroPerú, del Ministerio de Agricultura y Riego, en una curva ascendente que se evidencia en los últimos tres años.



En ese sentido, es preciso señalar que en 2014 se atendieron a 85,577 clientes. El 73% (62,486 socios) fue financiado con recursos propios de Agrobanco; mientras, que el 27% (23,091 socios), recibió recursos del fondo AgroPerú.

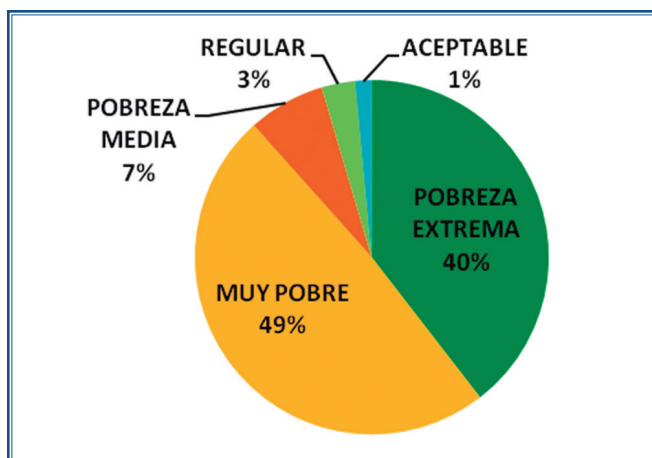
Un detalle de especial connotación es la presencia de 54,799 clientes exclusivos que manejan su negocio productivo solo con el respaldo financiero de Agrobanco.

Cientes	# Total	# Exclusivos
Recursos Propios	62,464	41,925
Fondo AgroPerú	23,091	12,874
Total Cartera	85,555	54,799

Asimismo, tiene un valor trascendental señalar que 19,843 clientes atendidos por el crédito de Agrobanco, correspondiente al 22% de la cartera, ingresaron por primera vez al sistema financiero formal en un proceso de bancarización con el soporte del esfuerzo desplegado por Agrobanco en sus 80 oficinas de atención, así como al financiamiento de proyectos de diversificación de cultivos.

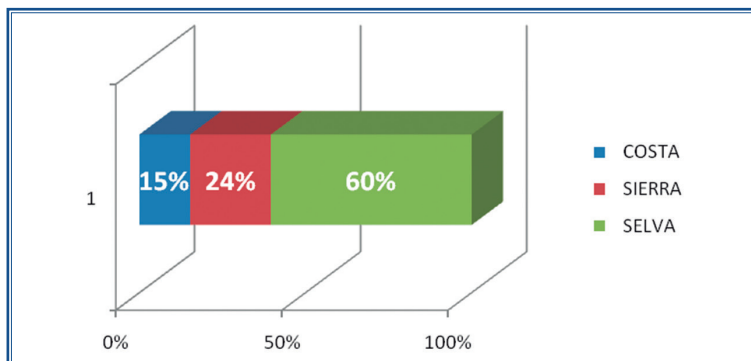
A estos datos se suman las colocaciones correspondientes a zonas de frontera (5,987), a zonas altoandinas (9,809), que entre ambas representan el 18% de la cartera.

El 89% de los clientes atendidos por el banco se ubica en los niveles de pobreza extrema y muy pobre. Esta distribución es la evidencia de la presencia del banco en zonas de especial atención, donde predomina la micro y pequeña agricultura, cumpliendo además, el rol social de inclusión financiera.

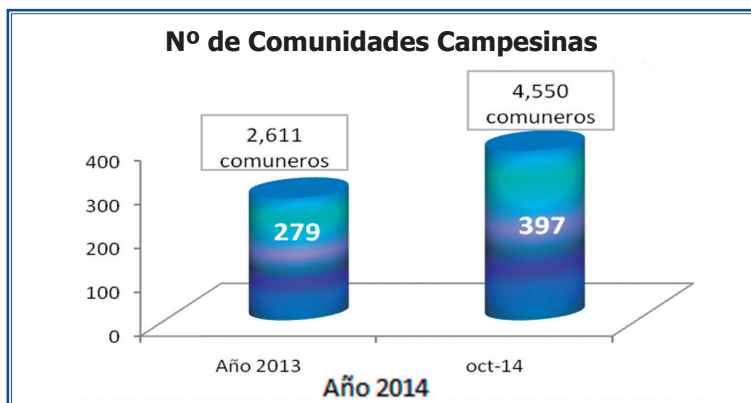


En esta misma línea, destaca la importante presencia de los clientes en las regiones de la Selva y la Sierra, donde acumulados representan el 85% del total nacional. Igualmente esta referencia revela la preeminencia por clientes micros y pequeños productores.

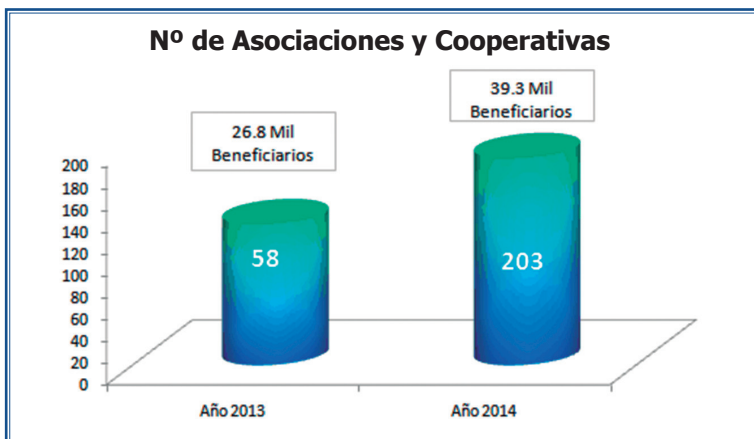
La promoción de la asociatividad de los pequeños y medianos productores es uno de los objetivos centrales del banco. En ese sentido, es importante hacer notar el aporte crediticio a las organizaciones cooperativas y asociativas que trabajan en el campo así como a las organizaciones comunales. En 2014, se atendieron con créditos a 4,550 productores ubicados en 397 comunidades campesinas, sobre todo en el sur del país.



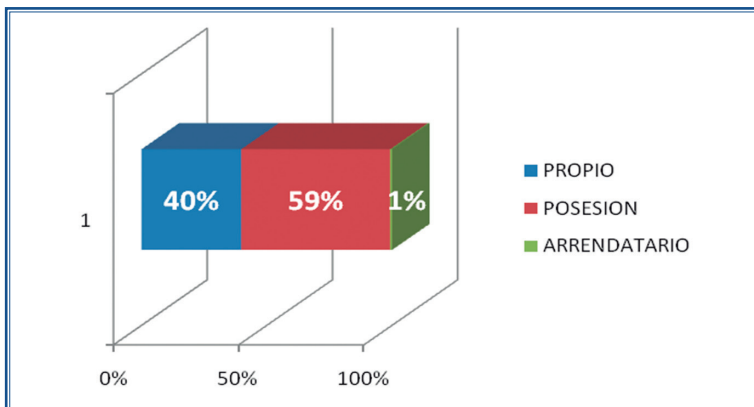
En las comunidades nativas hubo un interesante despliegue de coordinación para seguir promoviendo el desarrollo empresarial de productores nativos. Se facilitó crédito a 2,236 productores provenientes de 58 comunidades nativas con tendencia a seguir creciendo vía convenios de cooperación.



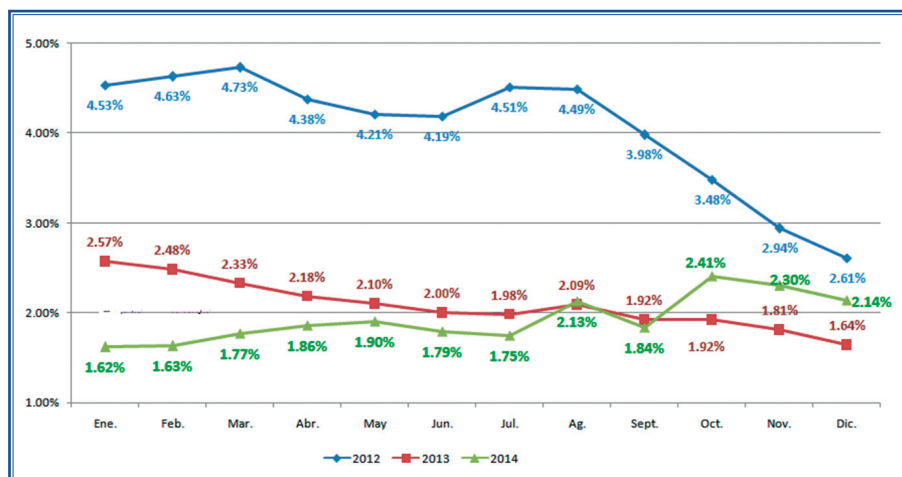
En créditos destinados a cooperativas agrarias de producción, en el espíritu de promoción de la asociatividad, se trabajó con 203 asociaciones y cooperativas, con créditos directos a los asociados o a las propias organizaciones, beneficiando a 39,300 clientes.



El 59% de créditos son otorgados a productores poseionarios; es decir, aquellos que no han registrado sus propiedades en las instancias correspondientes, y el 40% corresponde a productores con sus propiedades saneadas.



Un indicador de suma importancia sobre la calidad del trabajo de Agrobanco es la mora contable que llegó a 2.14%. Notablemente inferior a la obtenida por las empresas de microfinanzas, que actúan principalmente en el ámbito urbano, y evidencia que reconoce a los pequeños productores, clientes de menor recurso, como buenos pagadores.



En mérito a los resultados notablemente positivos que Agrobanco alcanzó en los últimos años, recibió el Grado de Inversión de las clasificadoras internacionales Standard & Poor's (BBB-), Fitch Ratings (BBB+); y de las nacionales Apoyo & Asociados (A-) y Equilibrium (A-).

En un proceso de ordenamiento para alcanzar estándares de Buen Gobierno Corporativo (BGC), el directorio de la institución aprobó políticas y reglamentos, procedimientos y un plan de acción en proceso de implementación.

Para complementar y fortalecer estos servicios, Agrobanco viene empleando tecnologías más avanzadas para trabajar el pronto lanzamiento de operaciones pasivas que faciliten todas las transacciones y pagos de los productores de campo, al tiempo que promueven su ahorro financiero.

La meta para 2015 es atender a no menos de 123 mil productores, contando con una cartera mayor a los S/. 2,310 millones (USD 781.1 millones) y consolidar los nuevos productos y servicios lanzados al mercado, manteniéndose siempre atentos a responder con nuevos servicios, las demandas nuevas o específicas. El desarrollo del Perú rural, el crecimiento de la pequeña agricultura que es garantía de la seguridad alimentaria, es el compromiso de Agrobanco.

Para ello, la **Tecnología Crediticia para la inclusión y desarrollo** que implementa Agrobanco, es un instrumento fundamental que permite garantizar el desarrollo del sector y la capitalización del campo sobre la base de actividades productivas rentables.

3. **Objetivos del programa**

Esquema de modelo de gestión financiera orientado al micro y pequeño productor agropecuario

Agrobanco trabaja con una filosofía institucional que pone como foco prioritario la atención del pequeño y mediano productor agrario –especialmente de aquel localizado en zonas de pobreza, con mayores limitaciones en capacidades, recursos e infraestructura– quienes requieren que la provisión de servicios financieros sea continua e integral, que los acompañe de manera efectiva en la generación y acumulación de excedentes que contribuyan a una mejora gradual en la calidad de vida familiar y comunal.

En esa mirada, el banco aborda el servicio financiero con enfoque de corto y mediano plazo, al cual el productor puede acceder de manera individual o colectiva considerando el destino del financiamiento, que va desde el capital para campaña hasta recursos que pueden financiar pequeñas plantas semi industriales de transformación para generar valor agregado y acercarse al mercado con mejores opciones de negociación.

Bajo este esquema, el apoyo efectivo al sector rural se caracteriza por ser entendible, fácil, rápido y de bajo costo. Además, incluye el

acompañamiento al productor agrario con orientación, capacitación y cobertura de seguros permanentes. No se trata de prescribir recetas sino de vincular a los productores con los conocimientos, tecnologías y servicios que le permitan mejorar su producción.

En este proceso se incluyen nuevos frentes de atención. *El Crédito Forestal* financia el aprovechamiento forestal en concesiones certificadas. Este producto se viene otorgando en gran parte de la selva peruana, fomentando el empleo de la mano de obra local en zonas de Iquitos, Puerto Maldonado, Pucallpa y Puerto Inca.

Rapiequipo, es un crédito que financia la capitalización básica del productor agrario. Se accede fácil y rápidamente, siguiendo un procedimiento sencillo que no requiere garantías adicionales.

Cuadro N° 1:
Cartera Rapiequipo 2014

Oficina	Saldo al 31/12/14 (Soles)	Número de Créditos
Puno	1,131,055	254
Tarapoto	434,439	185
O.E. Villa Rica	285,596	122
San Francisco	205,655	73
O.E. Ayaviri	270,115	62
Quillabamba	178,024	60
Huacho	264,426	59
Pangoa	144,300	57
O.E. Tocache	184,550	52
Ayacucho	176,990	51
Otras	1,266,897	366
Total	4,542,046	1341

Tipo de cambio a 31/12/2014: S/.2.96

Agromaquinaria Municipal Rural, es un producto que ayuda la capitalización del agro a través de financiamiento a los gobiernos locales para la adquisición de maquinarias agrícolas con el objetivo de brindar servicio a los pobladores de la jurisdicción.

Cuadro N° 2:
Cartera Agropecuaria Municipal Rural 2014

Oficina	Saldo al 31/12/14 (Soles)	Número de Créditos
Cajamarca	901,844	2
Olmos	2,404,898	2
Puno	751,635	2
Arequipa	288,045	1
Cuzco	246,072	1
Huancayo	923,331	1
O.E. Cañete	418,138	1
O.E. Moyobamba	136,578	1
Piura	2,320,849	1
San Francisco	101,381	1
Trujillo	103,004	1
Total General	8,595,775	14

Tipo de cambio a 31/12/2014: S/.2.96

Creditierra es un mecanismo que fomenta la capitalización de los pequeños productores, pasando de la posesión o alquiler de tierras de uso agropecuario al afianzamiento de su propiedad.

Agroinsumos y Consolidación de Deudas son productos nuevos que de un lado propician la asociatividad para adquirir insumos de manera corporativa bajando los costos de producción y, del otro, recuperan la condición de sujeto de crédito al productor que afronta dificultades con sus compromisos en el sistema financiero.

Cuadro N° 3:
Cartera Cartera Creditierra 2014

Oficina	Saldo al 31/12/14 (Soles)	Número de Créditos
Oxapampa	2,724,934	40
Huancayo	1,870,412	25
O.E. Yurimaguas	1,631,959	23
O.E. Juanjui	2,126,735	22
Chimbote	657,345	20
O.E. Tumbes	2,001,465	17
Pangoa	703,232	17
Arequipa	4,219,323	16
Tarapoto	2,556,634	16
Otras	28,627,080	204
Total General	8,595,775	400

Tipo de cambio a 31/12/2014: S/.2.96

Asimismo, se ha implementado el *Seguro Agrícola Comercial*, que al cierre de 2014, cuenta con 9,608 productores con una inversión asegurada de S/. 285 millones (US\$ 96.4 millones), que representan un total de 22,605 hectáreas aseguradas.

Un componente importante son las alianzas firmadas con gobiernos locales, a fin de optimizar los recursos que las instituciones destinan a la ejecución de proyectos productivos, asistencia técnica y capacitación para la transferencia de tecnología y formación de los productores rurales en la gestión de negocios, respetando elementos culturales como el uso de las lenguas nativas.

Con estos esfuerzos, Agrobanco promueve la inclusión financiera como soporte de la inclusión social de la población rural con menores recursos, ya que ambas son factores importantes que van de la mano en el apoyo al productor agrario.

4. Relación con el mandato social y objetivos del banco

El Plan Estratégico Institucional 2013-2017, señala:

MISIÓN: “Brindar productos y servicios financieros que promuevan el ahorro rural y acompañen el desarrollo de la producción, los negocios agrarios y las actividades complementarias en el entorno rural, enfocados en la inclusión de la población con menores recursos y mayores restricciones”.

VISIÓN: “Ser un banco de desarrollo rural, con accionariado mixto, innovador y líder en productos y servicios financieros, sustentados en un alto desempeño del recurso humano y el uso de tecnología de vanguardia”.

En este marco, la **Tecnología financiera para la inclusión y desarrollo** que aplica Agrobanco a sus diferentes mecanismos de intervención en el campo, cumple a cabalidad el mandato institucional de promover el desarrollo inclusivo del área rural, a través del financiamiento de actividades productivas de pequeños agricultores, propietarios o posesionarios de pequeñas unidades productivas, con el objetivo de promoverlos hacia la producción rentable y sostenible, además de incluirlos progresiva y sostenidamente al mercado financiero donde no solo será un cliente prestatario más, sino un cliente bancarizado con acceso a todos los servicios que brinda el sistema.

5. Propuesta innovadora

El mercado financiero nacional está ausente o alejado de las demandas de poblaciones rurales y marginadas. El riesgo del crédito agrario, se hace más evidente en estas zonas, ya sea por la ausencia de una cultura bancaria o por el clima que juega en contra de la producción agropecuaria. Sumado a ello, la falta de tecnología productiva y la lejanía al mercado comercial, hacen que la producción rural, mal llamada de subsistencia, no sea sujeto de crédito del sistema financiero formal.

Estudios de prospección realizados por Agrobanco en los distritos ubicados en el Mapa de la Pobreza, han puesto en evidencia la demanda y la necesidad de recursos de este gran segmento poblacional. La única forma de llegar a estas zonas, es precisamente desmitificando los prejuicios que se tienen sobre los pequeños productores agrarios y sobre las poblaciones rurales frente al crédito.

En ese sentido, Agrobanco en una apuesta integral y comprometida con sus objetivos, fomenta un lazo articulador que llegue a este segmento, conociendo los riesgos y desventajas; pero, al mismo tiempo, las enormes posibilidades de desarrollo que se pueden lograr si se realiza en conjunto con los principales actores de cada zona. Así, además del gobierno local, busca la participación de aliados que estén asentados en la zona de atención como: ONG, cooperativas, empresas, etc., que al estar más cerca de sus pobladores, conocen mejor la realidad e intimidad de cada uno de ellos.

El objetivo principal es el crecimiento de la comunidad a partir del desarrollo del productor agropecuario individual. Por ello, el banco firma convenios interinstitucionales con los municipios distritales y otros actores locales, cimentando una alianza estratégica que los convierte en articuladores, gestores y avales de los clientes del crédito agrario.

Trámites sencillos

En vista de las condiciones socioeconómicas de la zona de atención y teniendo en cuenta que sus potenciales clientes son ajenos al sistema financiero, el programa se caracteriza por ágil, innovador y con requisitos mínimos. Así, los documentos que el cliente debe presentar a Agrobanco son solo: fotocopia del Documento Nacional de Identidad (DNI) del productor y su cónyuge, y una copia del título de propiedad o certificado de posesión otorgada por la autoridad local, comunal o la Agencia Agraria correspondiente.

Esto lo hace expeditivo, al que se suma la confianza del banco en el nuevo cliente y en el compromiso asumido con los aliados, quienes en

el marco del paquete crediticio, fomentan y promueven actividades de capacitación y asistencia técnica, y acompañamiento compartido.

Todas las operaciones crediticias cuentan con aval o fondo de garantía del articulador o aliado estratégico. Para casos debidamente sustentados, se cuenta con la cobertura de garantía del Fondo AgroPerú, del Ministerio de Agricultura y Riego.

6. Características y operatividad del programa

Sobre la base de los lineamientos estratégicos del Ministerio de Agricultura y Riego, la política nacional de inclusión social (financiera) y la prospección interna realizada por el banco –en el marco de su Plan Estratégico Institucional– que prioriza la atención de poblaciones vulnerables, se identificaron jurisdicciones con potencial en el Mapa de Pobreza.

En estas localidades, gracias al respaldo de la Base de Datos de las municipalidades distritales, se pudo identificar las necesidades crediticias de los pobladores rurales, a quienes se evalúa su perfil y potencial productivo; es decir, se identifica un mercado de clientes que teniendo necesidades de recursos para crecer y desarrollarse no tiene acceso a estos porque no están dentro de sus posibilidades, de su cultura o, están fuera de su alcance geográficamente.

El banco ubica centros poblados con las mismas características: pobres, sin acceso al sistema financiero y con potencial agroproductivo. A la par de los estudios focalizados de prospección de cada localidad se hace efectiva la presencia del banco a través de una oficina.

Así, a partir de estas alianzas, se genera expectativa entre los productores agrarios y las organizaciones de la zona, que acompañan el proceso de manera articulada.

Profundización Financiera para la inclusión y desarrollo es un producto con características de aprobación sumaria, ágil, de pocos recursos y

créditos masivos por jurisdicción. Su meta es generar un cliente agropecuario habituado al sistema financiero, que además de acceder al crédito, se suscriba de manera natural y progresiva a los servicios integrales de la banca.

Otorga recursos para capital de trabajo; es decir, para la producción, mantenimiento y comercialización agraria, ganadera y acuícola. Además, facilita fondos de capitalización para la compra de equipos menores o maquinarias ligeras. El productor cliente debe crecer, desarrollarse y mejorar su nivel de vida y de su familia, con el producto de su principal actividad, la agropecuaria.

El monto máximo del préstamo por productor es hasta 1.5 UIT (US\$ 2,000), con un plazo de hasta 12 meses y a una tasa efectiva anual de 14%.

El seguimiento al crédito se hace de manera colegiada con la participación del productor, el aval y el banco. La mora contable de este producto es de 3.25%.

7. Rol de los socios estratégicos

Los socios estratégicos del programa son los municipios distritales que facilitan la base de datos de sus pobladores, a quienes el banco evalúa y califica cumpliendo el rigor y las exigencias de las centrales de riesgo. Las ONG, cooperativas, empresas, asociaciones y otros actores locales, actúan como gestores u operadores del crédito y acompañan al cliente en todo el proceso productivo.

Los socios, en su rol de aliados estratégicos, son gestores del crédito, avales de los clientes y acompañan los procesos permanentes de asistencia técnica y capacitación de manera coordinada con el banco.

La organización articuladora debe tener influencia de acción en la zona identificada en el Mapa de Pobreza, convertirse en aval de los productores o constituir un fondo de garantía y dar certificación de los productores mediante una base de datos.

El articulador presenta los siguientes documentos:

- Suscripción del convenio de servicios financieros
- Constancia que acredite que el productor pertenece a la comunidad.
- Suscripción del pagaré como aval o constancia de la Constitución del fondo de depósito.
- Base de datos de los productores de acuerdo con el modelo que se establezca.
- Informe previo favorable de la Contraloría General de la República, siempre que el plazo de pago del crédito sea mayor a un año (Si el articulador es la municipalidad).
- Acuerdo del Consejo Municipal donde se precisa:
 - La aprobación expresa de la celebración del convenio y la intervención de la organización como aval o la constitución de un fondo de garantía (Indicando las condiciones del crédito. Para aval, precisar el monto máximo total a avalarse. Si es fondo de garantía, precisar monto que se está otorgando).
 - Que la operación de endeudamiento público es sin garantía del gobierno nacional.
 - El alcalde deberá informar a la dirección general de endeudamiento y tesoro público.
 - El acuerdo, el cual debe incluir la autorización al alcalde para que suscriba el pagaré; y constituir el fondo de garantía a favor de Agrobanco.
- Declaración Jurada firmada por el Alcalde, en donde se declare que:
 - La operación de endeudamiento concertada con Agrobanco se encuentra dentro del límite de endeudamiento interno del municipio y aprobado por la dirección general de endeudamiento y tesoro público.
 - Para la aprobación de la operación de endeudamiento concertado con Agrobanco se cumple con las normas de carácter fiscal y presupuestario, en especial aquellas contenidas en la Ley N° 28.411 (Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto), Ley N° 28.563 (Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento), Decreto Supremo N° 066-2009-EF (TUO de la Ley de Responsabilidad

y Transparencia Fiscal) y Decreto Legislativo N° 995–Ley de descentralización Fiscal.

- Copia de credenciales del Jurado Nacional de Elecciones (JNE) del alcalde y regidores, en caso de que el articulador es la Municipalidad.
- Poderes vigentes de los representantes legales, en el caso de articuladores diferentes a las municipalidades.

8. Beneficiarios directos e indirectos

Los beneficiarios directos son productores individuales de una determinada jurisdicción que asumen los requisitos y condiciones de una operación crediticia con el banco. Los patrocinados firman contratos y compromisos de pago de acuerdo con sus capacidades y proyecciones definidas en un Plan de Negocios, que forma parte del expediente de crédito.

Los productores, en su condición de clientes, deben cumplir requisitos simples, los mismos que son facilitados con el apoyo de los articuladores:

- Persona natural dedicada a la actividad agraria presentada por la organización.
- Radicar en la zona del mapa de pobreza.
- Sin experiencia bancaria o menos de 1 año de bancarizado.
- Experiencia no menor a 3 años en actividades agrarias.
- Tener hasta un máximo de 10 hectáreas en uso.
- Sin antecedentes crediticios o estar calificado como Normal o con problemas potenciales (CPP) en la Central de Riesgos de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP en los últimos 3 meses, con documentación de sustento del pago realizado.
- Deuda vigente máximo con 2 entidades reguladas o no reguladas (incluye Agrobanco) con un monto máximo de hasta S/. 6,000 (US\$ 2,029).
- De tener deuda con terceros, presentar flujo de caja integral.
- No tener letras protestadas sin pagar ni deuda tributaria.
- Clientes propietarios, posesionarios o arrendatarios.

Los beneficiarios indirectos, están constituidos por el entorno poblacional, el comercio local de insumos agropecuarios, los gobiernos locales y programas sociales que se nutren de la producción local para la atención de sus servicios.

El segmento objetivo está compuesto por los productores individuales o asociados de centros poblados identificados en el mapa de la pobreza.

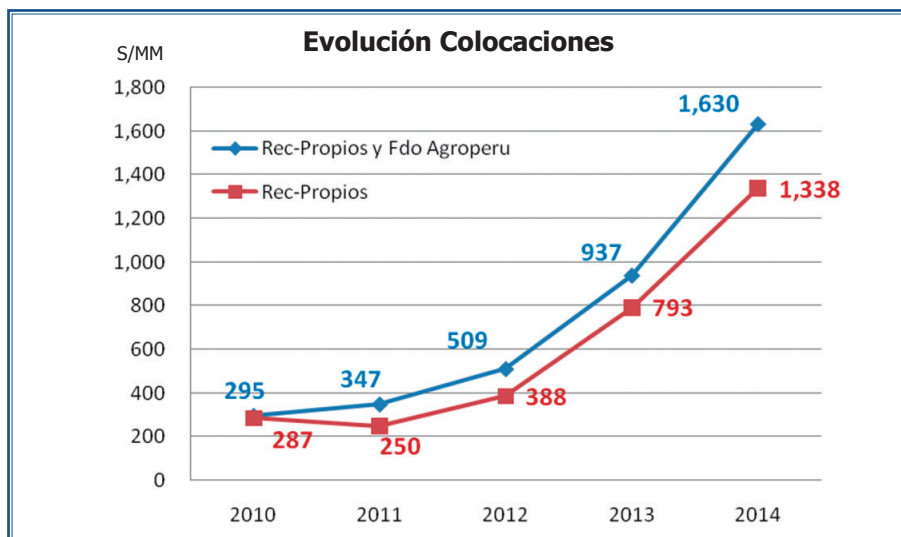
9. Impacto y beneficios esperados

Con el propósito de llevar recursos y asistencia a zonas vulnerables, busca:

- Dinamizar la economía de la zona de atención, a través del financiamiento de la inversión agropecuaria, que es la principal actividad económica.
- Movilizar recursos generados en la actividad agroproductiva hacia sectores comerciales de la misma jurisdicción.
- Convertir a los clientes-productores en ofertantes de productos alimenticios para el mercado local, regional y nacional y para los programas sociales de la jurisdicción.
- Bancarizar a los clientes directos.
- Promover la formalización de los clientes.
- Mejorar los niveles de producción y productividad agropecuaria de los clientes fomentando la asociatividad.
- Mejorar los niveles de la calidad de vida del productor y su familia.

10. Resultados

El Banco Agropecuario, en su concepción como un banco de desarrollo moderno y sostenible, promotor de la inclusión financiera y la asociatividad, orientado al micro, pequeño y mediano productor agropecuario, culminó 2014 con 85,577 productores atendidos y una cartera de S/. 1,630 millones (US\$ 551.2 millones).



El saldo de cartera del producto Profundización Financiera, fue de S/. 44.6 millones (US\$ 15.1 millones) que alcanzó a atender la demanda de 9,463 clientes, ubicados en 163 distritos pobres articulados mediante 134 convenios suscritos con municipalidades distritales y asociaciones de productores.

Experiencia en el VRAEM

La participación de Agrobanco en la implementación del Plan de Desarrollo Productivo de los valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), del Ministerio de Agricultura y Riego, abona notablemente a las estrategias orientadas a generar el crecimiento del sector agroproductivo de la zona, identificada por ser emblemática en la lucha contra la pobreza.

La zona de influencia corresponde a los departamentos de:

- Junín: Provincia de Satipo (distritos de San Martín de Pangoa, Río Tambo y Mazamari).

- Ayacucho: Provincia de Huanta (distritos de Sivia, Huanta, Llohegua y Santillana) y provincia de La Mar (Anco, Ayna, Santa Rosa, San Miguel, Chungui y Samugari).
- Cusco: Provincia de La Convención (distritos de Echarate, Quimbiri, Vilcabamba y Pichari).
- Apurímac: Andahuaylas (distritos de Pacobamba, Andarapa y Kaquiabamba) y Grau (Vilcabamba).
- Huancavelica: Provincia de Tayacaja (distritos de Colcabamba y Surcubamba).

En estas jurisdicciones (Apurímac, Ayacucho, Junín, Cusco y Huancavelica) al cierre de 2014, el saldo de cartera fue de S/. 63 millones (US\$ 21.3 millones) con un total de 5,806 clientes atendidos, y una morosidad menor a 1.43%.

Cuadro N° 4:
Saldos por Departamentos

Departamentos	Saldo al 31/12/14 (Soles)	Número de Créditos	Hectáreas	Morosidad (%)
Junín	39,232,646.25	2,994	7,780	1.47
Ayacucho	12,305,640.62	1,351	3,611	0.53
Cusco	9,815,422.19	1,198	10,229	1.85
Apurímac	1,488,944.64	235	99	1.51
Huancavelica	525,536.26	28	10	11.36
Total	63,368,189.96	5,806	21,729	1.43

Tipo de cambio a 31/12/2014: S/.2.96

11. Lecciones aprendidas

- Llegada a zonas marginales: los estudios de prospección permiten identificar de manera precisa la demanda de recursos en las zonas de atención para hacer entregar microcréditos masivos y ágiles, gracias al padrón avalado por el gobierno local.

- Créditos pequeños y masivos: créditos por montos equivalentes a 1.5 UIT (US\$ 2,000), entregados de manera individual a varios clientes de una misma zona, en operaciones masivas, hacen del programa un instrumento financiero que abre las puertas a la confianza del pequeño productor en el sistema financiero y en la banca, al apostar por un servicio integrador, inclusivo y generador de la confianza local.
- Confianza en el pequeño productor: el cliente del programa está debidamente calificado e identificado por el banco y cuenta con el respaldo, la confianza y el aval de sus autoridades locales. Con ellos, en el esquema del aliado estratégico, se pretende trabajar de manera permanente, en el marco de una fidelidad cliente-banco que empieza con una primera operación.
- Nuevo valor de las instituciones formales, aporte para sus pobladores: la participación de los gobiernos locales en este esquema de apoyo financiero a sus pobladores, como articuladores y avales de un crédito bancario, eleva la importancia de la organización municipal, caracterizada por priorizar el financiamiento de actividades no productivas o destinar recursos a obras no vinculadas a la producción de alimentos.

Este modelo de participación genera un nuevo estilo de gobierno y administración municipal, entendiéndose además que las localidades y distritos donde se implementa el programa son eminentemente agrícolas o ganaderos primarios, sin articulación ni nexo a los mercados.

- Formalización de los pequeños productores: de manera natural y quizás sin proponérselo, los clientes del programa están trasuntando del anonimato a la formalización. Al acceder al sistema financiero, del que eran totalmente ajenos, empiezan a hacer uso de derechos

escondidos y progresivamente ampliarán esta ventaja hasta formar parte del sistema como clientes de un banco y usuarios de las oportunidades y ventajas que este brinda.

- Valor a las alianzas estratégicas: una muestra importante del resultado de las alianzas logradas entre el banco y los municipios locales es la confianza tripartida alcanzada entre el cliente, el banco y la autoridad municipal.

En el marco de esta alianza, muchos gobiernos locales brindan espacios físicos para el funcionamiento de una oficina del banco, para que esté cerca a sus pobladores.

12. Conclusiones

La mirada de Agrobanco de brindar servicios y productos financieros novedosos, fáciles y ágiles a poblaciones excluidas y ubicadas en el Mapa de la Pobreza, encuentra grandes expectativas para la producción agropecuaria organizada y articulada al mercado; además, es positiva y altamente potencial para las colocaciones de microcréditos con la meta de promover el desarrollo de las familias y comunidades rurales del interior como parte del proceso de inclusión financiera.

La estrategia del programa Profundización Financiera tiene un espacio geográfico y una población objetivo idóneos para crecer de manera sostenida. Para ello, es vital la fortaleza lograda en el marco de las alianzas estratégicas con los gobiernos locales y la confianza mutua entre el cliente y el banco.

Es un instrumento bancario que ayuda de manera directa a los esfuerzos nacionales en la lucha contra la pobreza en las zonas de atención. La presencia del crédito agrario dinamiza la economía local, el comercio ligado al sector agropecuario, el transporte interzonal y formaliza al productor usuario.

13. Recomendaciones y sugerencias

- Es un programa de corte financiero social-productivo que con pocos recursos dinamiza la economía familiar y comunal.
- La participación de terceros como articuladores y avales, es un mecanismo de compromiso y responsabilidad compartida.
- La estrategia es una herramienta potente de bancarización que otras entidades del sistema deberían aplicar, ya que permite llegar a zonas desatendidas por la red financiera.

CAPÍTULO III

The background of the page features a teal-colored area with a faint, stylized illustration of several business professionals in a meeting. Some are standing and gesturing, while others are seated. The overall aesthetic is modern and professional.

IDENTIFICACIÓN DE ACREDITADOS POTENCIALES CON MECANISMOS PARAMÉTRICOS

FIDEICOMISOS INSTITUIDOS EN
RELACIÓN CON LA AGRICULTURA (FIRA)-
BANCO DE MÉXICO

IDENTIFICACIÓN DE ACREDITADOS POTENCIALES CON MECANISMOS PARAMÉTRICOS

1. Acerca de FIRA

Los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)-Banco de México, son cuatro fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal en el Banco de México desde 1954, cuyo fin es celebrar operaciones de crédito y descuento, así como otorgar garantías de crédito a proyectos relacionados con la agricultura, ganadería, avicultura, agroindustria, pesca y otras actividades conexas o afines en el medio rural.

Asimismo, FIRA otorga apoyos financieros y tecnológicos a productores, empresas, organizaciones de productores, organizaciones económicas, empresas parafinancieras, intermediarios financieros y empresas de servicios especializados para realizar actividades de capacitación empresarial, asistencia técnica integral, consultoría, transferencia de tecnología y fortalecimiento de competencias, con el fin de formar nuevos sujetos de crédito y fortalecer a los existentes para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

Los cuatro fideicomisos que integran FIRA son:

- Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO), constituido en 1954.

- Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA), constituido en 1965.
- Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA), constituido en 1972.
- Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA), constituido en 1988.

Estos fideicomisos forman parte del sistema financiero mexicano, particularmente dentro de los fondos y fideicomisos de fomento económico; opera recursos crediticios como banca de segundo piso con patrimonio propio y los coloca para hacerlos llegar a la población objetivo a través de la banca privada (intermediarios financieros bancarios-IFB) y otros intermediarios financieros (intermediarios financieros no bancarios-IFNB) tales como: sociedades financieras de objeto múltiple (Sofomes), uniones de crédito, almacenes generales de depósito, sociedades cooperativas de ahorro y préstamo (cooperativas), sociedades financieras populares (Sofipos) y Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.

Operación de FIRA como Institución de segundo piso



Los fideicomisos fondean sus operaciones con patrimonio propio y a partir de 2012 el Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA) con emisión de deuda (certificados bursátiles).

En complemento a los servicios financieros, desde su origen, FIRA ha asociado el financiamiento con procesos de transferencia de tecnología a través de actividades de validación, demostración, divulgación, capacitación y asesoría, que se llevan a cabo en cinco Centros de Desarrollo Tecnológico (CDTS) que funcionan como unidades de negocio administradas bajo criterios empresariales, con la infraestructura necesaria para identificar, validar y demostrar tecnologías, proporcionar capacitación y realizar diversas actividades de producción agropecuaria.

Misión

Para contribuir al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo y al Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario establecidos por el Gobierno Federal, para el periodo 2013-2018, FIRA se fijó la siguiente misión:

“Promover el financiamiento integral a los productores del sector agropecuario, forestal, pesquero, alimentario y del medio rural, por medio de productos financieros especializados con acompañamiento técnico y mitigación de riesgos, con el fin de elevar su productividad y su nivel de vida, desde una perspectiva de desarrollo regional, sustentabilidad ambiental y de equidad de género”.

Resultados 2014

Al 31 de diciembre de 2014, el saldo total de financiamiento¹ se ubicó en \$ 96,444.9 millones (US\$ 6,660 millones), cifra que representó un incremento real de 6.1% respecto a 2013

- Con los productos y servicios de FIRA, se beneficiaron 780,131 productores del sector.

¹ Saldo de crédito, de garantías sin fondeo y garantías pagadas FEFA.

Mercado en el que opera

Oficinas de FIRA en la República Mexicana

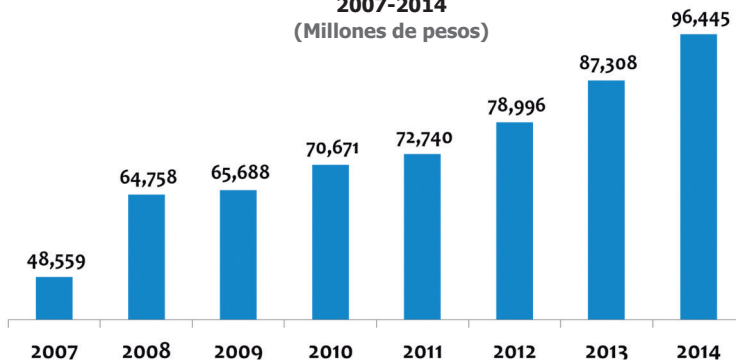


Fuente: FIRA

FIRA opera en el ámbito nacional a través de 5 direcciones regionales, de las cuales dependen 31 oficinas estatales y de estas últimas 100 agencias (oficinas locales); todas estas oficinas se encuentran ubicadas estratégicamente para atender a los productores del sector rural, forestal, agropecuario y pesquero.

Adicionalmente se cuenta con cinco centros de desarrollo tecnológico y una oficina de representación en la ciudad de México. Las oficinas centrales de FIRA están ubicadas en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Saldo de Financiamiento Total de FIRA al Sector Agroalimentario y Rural 2007-2014 (Millones de pesos)

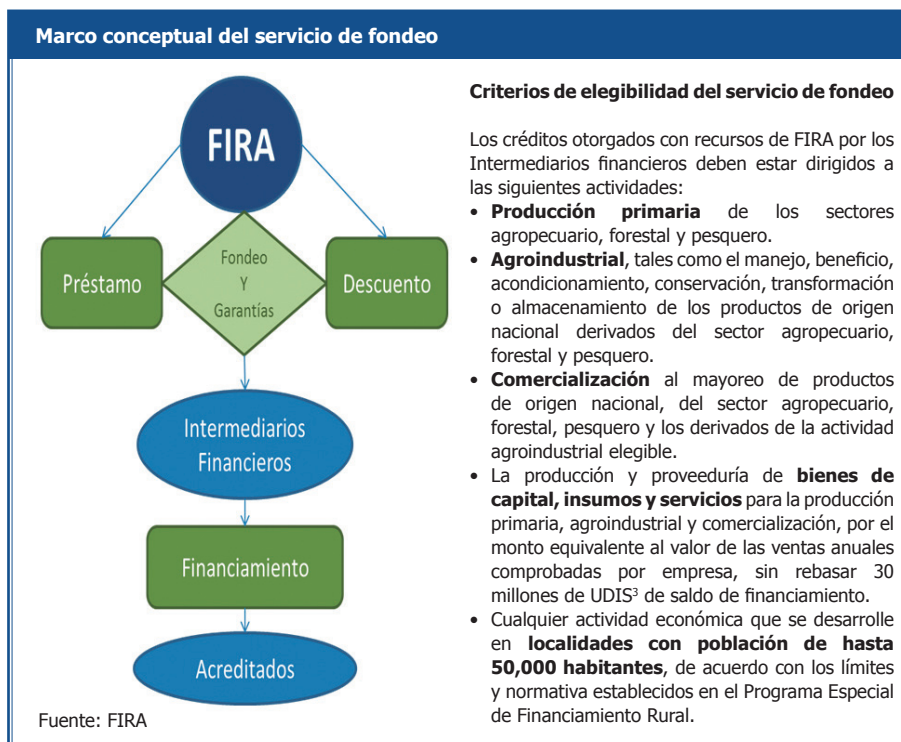


- Por el número de productores atendidos y el financiamiento otorgado, FIRA se consolidó como la principal fuente de crédito para el sector agropecuario, pesquero y rural de México. Actualmente, uno de cada dos créditos que se otorga al sector primario está fondeado o garantizado con recursos financieros operados por FIRA.²

² Fuente: FIRA con información de Banco de México y Financiera Nacional para el Desarrollo.

2. Introducción

FIRA ofrece el servicio de fondeo a los Intermediarios financieros a fin de que estos canalicen créditos a productores de los sectores agropecuario, forestal, pesquero y rural. El servicio se otorga mediante operaciones de préstamo y descuento, como se muestra en el siguiente diagrama:



Los acreditados elegibles para recibir crédito con recursos de FIRA, son las personas físicas o morales constituidas de conformidad con las leyes mexicanas, dedicadas a las actividades elegibles descritas y que reúnan los requisitos definidos por el Intermediario financiero acreditante para beneficiarse y obligarse por el crédito.

3 Unidades de Inversión (UDI). Unidad de cuenta cuya equivalencia en moneda nacional es publica por el Banco de México en el Diario Oficial. Para el 8/8/2015 se ha fijado en 5.287266 pesos.

La segmentación de la población objetivo está en función del monto de crédito por acreditado final, conforme a lo siguiente:

Estrato	Monto de crédito por acreditado final UDIS
Microempresa	Hasta 10,000
Empresa Familiar	Hasta 33,000
Pequeña Empresa	Hasta 160,000
Mediana Empresa	Hasta 4'000,000
Empresa Grande	Más de 4'000,000

Con la finalidad de facilitar el acceso al financiamiento, sobre todo para las empresas que demandan montos de crédito reducidos, se requiere desarrollar nuevas herramientas para identificar acreditados potenciales y acercarlos a las instituciones financieras que estén interesadas en apoyar el proyecto que estén llevando a cabo.

En este sentido, el acceso a internet amplía las posibilidades de lograr interactuar con los sujetos de crédito potenciales no se están atendiendo debido al desconocimiento de nuestros apoyos institucionales. La consultora *Interactive Advertising Bureau* (IAB) señaló que al cierre de 2013 el número de mexicanos con conexión a la red sumaba 59.2 millones de personas; es decir, que el 52% de la población ya cuenta con acceso a internet.



Con el fin de aprovechar las ventajas de esta tecnología de comunicación, FIRA diseñó una solución informática que apoya la identificación de acreditados potenciales con el uso de mecanismos paramétricos, la cual se encuentra en el portal de FIRA en internet.

3. Objetivos de la herramienta

Objetivo general

- Servir de puente o enlace entre los productores que necesitan financiamiento para hacer producir sus predios y los Intermediarios financieros que buscan clientes con proyectos productivos y rentables para apoyarlos con financiamiento.

Objetivos específicos

- Utilizar el portal de FIRA en internet para que los productores puedan conocer y evaluar de manera sencilla y rápida la factibilidad de ser sujetos de crédito.
- Que los productores obtengan una pre-calificación de sus proyectos y un listado de posibles intermediarios que pueden ofrecerle financiamiento.
- Poner a disposición de los Intermediarios financieros del país la información de los acreditados potenciales con los resultados de su precalificación, como elemento de análisis que facilite su atención de manera eficaz y rápida.

Los insumos de la herramienta consisten en información simple que proporcionan los productores acerca de lo que pretenden cultivar, sus resultados productivos, el tamaño de los predios, existencia de garantías reales, tipo de riego a utilizar, entre otros. Los datos se capturan sin que el productor tenga que trasladarse a la ciudad o a la sucursal de algún intermediario financiero, ya que puede hacerlo desde su comunidad o su casa, si cuenta con acceso a internet.

La aplicación parte de una base de datos que FIRA ha analizado previamente y que mantiene actualizada en el portal, que contiene los

costos de cultivo, el análisis económico de las diferentes zonas del país y las calificaciones de riesgo sectorial. También se pone a disposición de los productores la información que han proporcionado los intermediarios financieros con el perfil de productores que atienden, las actividades, los cultivos y los requisitos a cumplir para que puedan ser elegibles de financiamiento.

Es una herramienta de uso fácil que hace converger las necesidades de financiamiento de los productores con el perfil de los sujetos de crédito que los Intermediarios pretenden atender, dando como resultado un análisis económico sencillo que sirve a ambas partes para tomar decisiones financieras.

4. Alineación del producto con los objetivos institucionales

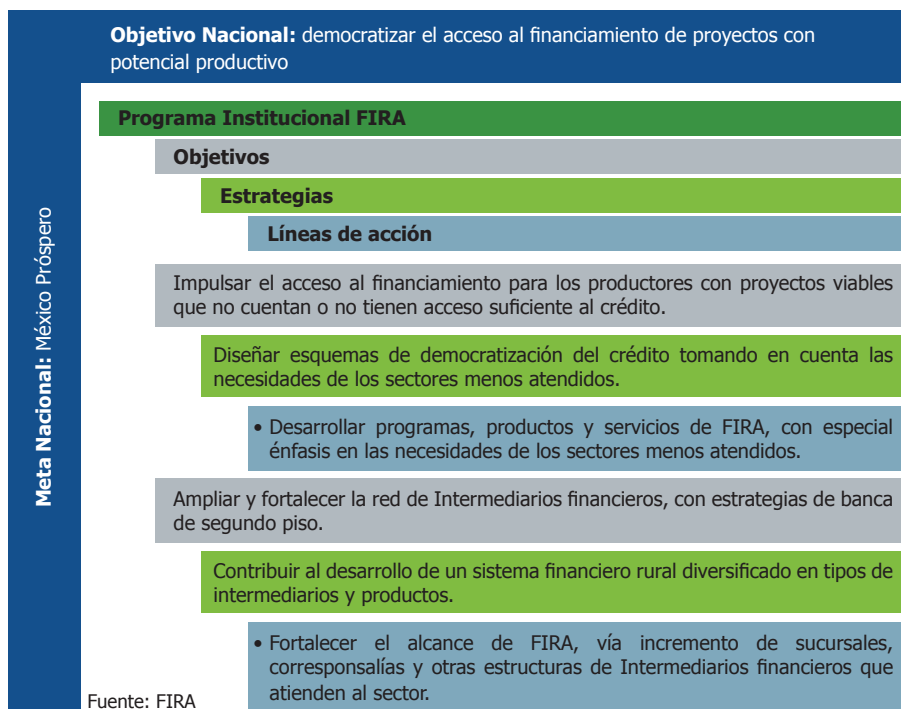
En México existe un gran número de productores que carece de financiamiento. Esta situación se presenta en mayor grado en las zonas rurales, donde el 74.6% de las personas nunca ha solicitado un crédito; proporción significativamente mayor al 52% observado en las zonas urbanas⁴.

Ante esta situación y con la finalidad de fomentar el desarrollo del país, como parte del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el Gobierno de México se fijó el objetivo de democratizar el acceso al financiamiento de proyectos con potencial productivo. La solución informática denominada Identificación de Acreditados Potenciales con Mecanismos Paramétricos apoya de forma directa el cumplimiento de dos de los principales objetivos del Programa Institucional de FIRA 2013-2018.

5. Carácter innovador de la propuesta

Ofrecer una solución tecnológica que ayude a mitigar las limitantes que representan para los productores agropecuarios el acceso a las sucursales bancarias, la falta de información y el desconocimiento de los requisitos para ser sujetos de crédito.

⁴ Programa Institucional 2013-2018 de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA). Diario Oficial. 20 abril 2014.



Propuesta innovadora

Simplificar los datos que debe aportar el productor.	Un productor rural solo aporta los datos de su actividad productiva, para saber de manera sencilla si puede acceder a un crédito y, según el caso, si su proyecto cumple con las políticas de crédito de alguno de los intermediarios financieros participantes.
Poner a disposición de forma accesible la información sectorial y económica.	FIRA ofrece experiencia y conocimiento a los productores e intermediarios financieros para facilitar la etapa de precalificación de las solicitudes y así devolver un resultado.
Enlazar oferta y demanda.	Se hace el contacto entre productor e intermediario financiero a efecto de ratificar el resultado inicial de elegibilidad y su precalificación como sujeto de crédito potencial.
Comunicación virtual con el uso de la tecnología.	De esta forma se puede acercar a los intermediarios financieros y productores sin que estos tengan que trasladarse a una sucursal bancaria. Solo deben contar con acceso a internet y conocer su actividad productiva.

6. Antecedentes

En el proceso de crédito tradicional, el productor se acerca a un intermediario financiero para conocer los requisitos de sujeto de crédito. Una vez realizada la solicitud de crédito y luego de cumplir con los requisitos, se lleva a cabo una visita posterior donde se le informa si es elegible o no. En caso afirmativo el intermediario financiero procede a recabar los documentos adicionales para formalizar el financiamiento. Si la respuesta es negativa, el productor busca otras opciones e inicia nuevamente el proceso.

De acuerdo con el Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012 (SAGARPA en colaboración con la FAO), en México existen 5.4 millones de Unidades Económicas Rurales (UER). En 2014 FIRA otorgó financiamiento a 780,131 productores del sector agroalimentario y rural, que representa el 14.6% de las Unidades Económicas Rurales totales y de las cuales 9 de cada 10 se clasificaron como micro, familiar y pequeña empresa, cuyos requerimientos de crédito son de hasta 160,000 UDIS.

Saldo de financiamiento por estrato

Estrato	Monto de crédito por acreditado final UDIS	Saldo de Financiamiento Total* (Millones de pesos)
Micro, Familiar y Pequeña Empresa	763,824	15.061 (US\$1,040)
Mediana Empresa	14,932	22.253 (US\$ 1,537)
Empresa Grande	1,375	56.666 (US\$ 3,913)
Total	780,131	93.980 (US\$6,490)

*Incluye saldo total de descuento y garantía sin fondeo.
Fuente: FIRA

Actualmente existen en el mercado herramientas de tipo paramétrico para diversas aplicaciones, tales como: cotizadores de seguros, crédito automotriz, crédito hipotecario, microcréditos y para la minería, los cuales utilizan los medios informáticos y el acceso a internet. Sin embargo, en la banca de desarrollo para el sector agrícola no se tenía disponible una herramienta de este tipo.

7. Rol de socios estratégicos

La herramienta Identificación de Acreditados Potenciales con Mecanismos Paramétricos se sustenta en tres elementos fundamentales: la demanda, la oferta y el mercado.

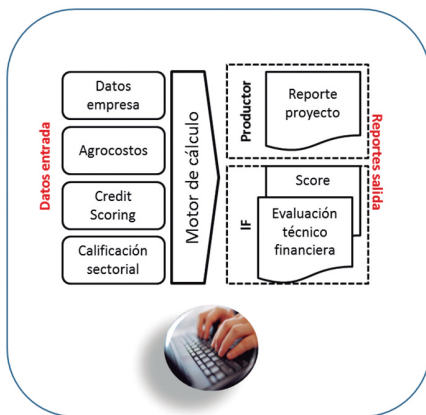


Tanto el intermediario financiero como FIRA, a través de sus oficinas locales, dan seguimiento a los prospectos, quienes podrán realizar la consulta individual del resultado.

Servicio de garantía: FEGA puede garantizar a los intermediarios financieros los créditos otorgados a través de esta herramienta. El sistema tiene parámetros establecidos que permiten acotar la probabilidad de incumplimiento del portafolio de créditos pre-aprobados. Por ello, la probabilidad de incumplimiento se ha establecido en un nivel menor al que típicamente se registra en el servicio de garantía estándar en FEGA. De esta manera, al incorporarse las poblaciones filtradas por este sistema la calidad

del portafolio mejora y es posible otorgar un precio del servicio de garantía, hasta en un 20% menor, respecto al servicio estándar.

Demanda



Para el Intermediario financiero. Incluye el resultado de la evaluación paramétrica y la probabilidad de incumplimiento (score) del prospecto.

La demanda se constituye por los productores potenciales que requieren financiamiento

• Información de entrada

- **Datos de la empresa.** Estos se capturan por el posible cliente en el portal de FIRA.
- **Agrocostos.** Es un sistema que permite estimar montos de crédito en forma parametrizada, disponible en la base de datos.
- **Credit scoring.** Las características del crédito del solicitante alimentan un modelo paramétrico de credit scoring que permite estimar la probabilidad de incumplimiento del acreditado.
- **Calificación Sectorial.** Se emite evaluando el nivel de riesgo inherente a la cadena productiva y al estado donde se ubica.

• Reportes de salida

- **Para el productor.** En el cual se indica si el proyecto es elegible para financiamiento y en su caso los intermediarios financieros susceptibles de otorgarlo, incluido el contacto para su atención.

Oferta



La oferta la constituyen todos los productos de crédito de los Intermediarios financieros participantes, relacionados con el apoyo a las actividades productivas de los sectores agropecuario, forestal, pesquero, etc.

Los productos deben contener los requisitos necesarios para acceder a ellos, así como las condiciones ofrecidas en cuanto a tasas, comisiones, plazos, etc.

Mercado

Entidad

- Municipio, Zona agroecológica
- Líneas de Producción**
- Cultivo (tecnología, rendimiento)

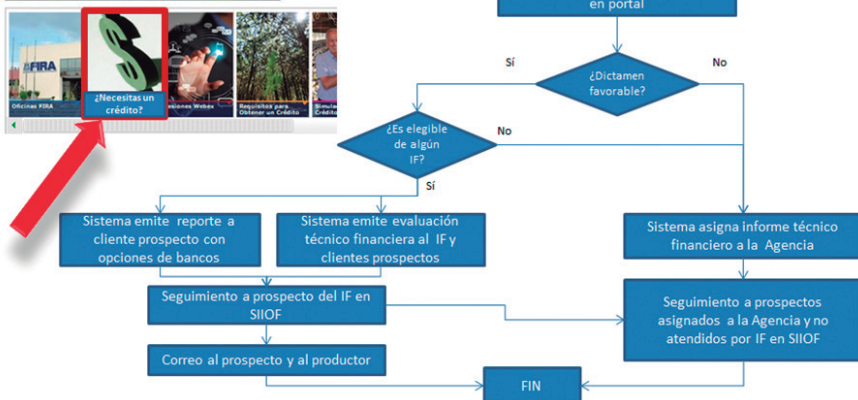
Atendido
Financiado
por entidad,
cultivo,
empresas,
productores

Por atender
Clientes
potenciales
por entidad,
cultivo,
empresas,
productores



El mercado está determinado por los productores y empresas en cada una de las zonas agro-ecológicas y líneas de producción por estado, en el cual existen productores y empresas que son atendidos por los Intermediarios financieros; sin embargo, todavía existe una gran cantidad de clientes potenciales por entidad y cultivo.

Flujo de información en portal FIRA



Rol de FIRA

- Es el responsable del diseño y actualización de la herramienta.
- Elaborar los costos de producción (agrocostos) que serán la base de la evaluación paramétrica.
- Mantener calibrados los parámetros del *credit scoring*.
- Actualizar la calificación de riesgo sectorial por cultivo y estado.
- Promover el uso de la herramienta, mediante spots de radio en estaciones locales, uso de correos electrónicos, distribución de material impreso en oficinas de FIRA, intermediarios financieros, instancias del gobierno estatal y federal, asociaciones de productores, así como difusión de la herramienta en los portales electrónicos de las dependencias de gobierno.
- Dar seguimiento a los prospectos a través de los sistemas de FIRA y de las oficinas locales.

Rol de los intermediarios financieros

- Proporcionar sus políticas y productos de crédito en apoyo a líneas de producción.
- Establecer y actualizar los requisitos que deben cumplir los acreditados potenciales.
- Determinar y actualizar las condiciones crediticias de los productos ofrecidos como: tasa, comisiones, plazo, etc.
- Dar atención personalizada a los clientes detectados mediante esta herramienta.

8. Potenciales beneficiarios

Los beneficiarios directos de la herramienta Identificación de Acreditados Potenciales con Mecanismos Paramétricos, son los productores del sector rural de la República Mexicana que actualmente tienen problemas para acceder al crédito formal y cuentan con acceso a internet para entrar al portal de FIRA. Asimismo, los beneficiarios indirectos son los intermediarios financieros, empresas paraфинancieras, masificadoras y las entidades financieras reconocidas por la legislación.

Con estimaciones conforme al Diagnóstico del Sector Rural y Pesquero 2012 (SAGARPA en colaboración de la FAO), los productores atendidos con recursos de FIRA representan el 39% con respecto al total de las Unidades Económicas Rurales que cuentan con capacidad de pago. Por lo que existe un mercado potencial sin atender.

9. Impacto y beneficios esperados

Se inició como prueba piloto en los estados del noroeste y noreste de la República Mexicana para la producción de granos básicos en el ciclo agrícola otoño invierno 2012/2013. Posteriormente, se sumó el resto de los estados y líneas de producción, de las cuales FIRA elabora costos de cultivo.

Los estados seleccionados fueron: Sinaloa, Sonora, Baja California y Tamaulipas. Los cultivos más representativos de estos estados son los siguientes:

Cultivos Otoño Invierno	
	Estado
Maíz	Sinaloa y Tamaulipas
Garbanzo	Sinaloa
Frijol	Sinaloa
Trigo	Sinaloa, Sonora y Baja California
Sorgo	Sinaloa y Tamaulipas
Papa	Sinaloa

Fuente: Fira

La superficie sembrada total y la financiada por FIRA en el ciclo otoño-invierno 2012/2013 se muestra en el cuadro.

Estados/ Cultivos	Ha Sembradas	Ha Financiadas	% atendido	Morosidad (Operación (\$)%)	Beneficiarios
Sinaloa					
Maíz	440,975	136,393	31%	1,994,291,540	7,802
Garbanzo	63,049	12,692	20%	150,877,464	1,233
Frijol	77,861	14,518	19%	183,207,949	1,221
Trigo	17,730	3,275	18%	80,974,995	288
Sorgo	27,922	4,012	14%	62,095,718	370
Papa	11,814	1,127	10%	39,002,597	86
Tamaulipas					
Sorgo	719,297	137,161	19%	507,639,723	3,015
Maíz	61,508	14,703	24%	70,385,455	616
Sonora					
Trigo	254,759	123,869	49%	1,147,702	4,514
Baja California					
Trigo	78,071	65,349	84%	415,894,069	2,676

Fuentes: FIRA y SAGARPA.- Sistemas de Información Estatal para el Desarrollo Rural Sustentable (SNIDRUS y OEIDRUS).

Tipo de cambio 2013: 13.01 pesos/dólar

Considerando la superficie total sembrada y la financiada actualmente por FIRA, se desprende que solo se financia el 29%, quedando un amplio mercado para atender.

10. Resultados obtenidos

Con el uso de la herramienta de Identificación de Acreditados Potenciales, disponible en el portal de FIRA, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se realizaron 700 registros de solicitudes de elegibilidad para créditos en los ciclos agrícolas otoño-invierno 2013/2014, primavera-verano 2014 y otoño-invierno 2014/2015.
- De acuerdo con el análisis de la información registrada en el portal de FIRA, en el ciclo otoño-invierno 2013/2014 se realizó el 52% de las consultas, en el primavera-verano 2014 el 20% y en el otoño-invierno 2014/2015 el 28%. Los resultados aún son conservadores debido a que no se ha generalizado el uso de la herramienta; sin embargo, son suficientes para intensificar su difusión con las organizaciones de productores, las asociaciones agrícolas y otras dependencias del sector.
- el 71% de las solicitudes ingresadas fueron elegidas; mientras que el resto de demandas no obtuvo una precalificación aceptable según la información que cada productor ingresó.
- De acuerdo con los registros ingresados con respecto a la tenencia de la tierra, se encontró que el 57% de los productores son ejidatarios; el 31%, pequeños propietarios; y el 12%, tiene tenencia es mixta; es decir, que el productor tiene tierras ejidales y propias.
- Los estados donde se registró mayor número de solicitudes son: Sinaloa 54.6%, Sonora 7.1%, Chiapas 6.7%, Tamaulipas 6.0%. El 25.6% restante se distribuye en 15 estados.
- Actualmente, los estados participantes y cultivos disponibles a financiar se detallan en el portal de web de FIRA.

11. Lecciones aprendidas

- Reconocer el creciente potencial de las herramientas que hacen uso de internet: El crecimiento en el número de personas que tienen acceso a internet en México, pasó de 33 millones en 2010 a 52 millones en 2013, lo que representa un 57% de crecimiento.

- Evaluar internet como canal de acceso a las comunidades rurales: Un gran número de comunidades rurales, pueblos y pequeñas ciudades, ya tienen acceso a este tipo de servicios, lo que les brinda nuevas oportunidades de acceso a negocios, apoyos e información que puede ser de gran ayuda para el desarrollo de sus actividades productivas.
- Necesidad de hacer un cambio cultural: En el sector rural, la cultura tradicional de ofrecer y solicitar crédito es mediante el contacto directo de las partes involucradas. Esta situación es difícil de cambiar debido a que no se ha generalizado el uso de tecnologías informáticas, las cuales pueden beneficiar a los productores rurales. Por ello, se considera necesario continuar con la difusión del uso de las herramientas informáticas disponibles para promocionar los productos y servicios financieros de FIRA.

12. Conclusiones

- La identificación de acreditados potenciales, mediante el uso de tecnologías informáticas, permite ofrecer a los productores una alternativa diferente de acceso a financiamiento y facilita a los intermediarios financieros la detección de nuevo clientes.
- La plataforma del análisis paramétrico se basa en información técnica, productiva, financiera real y actual, lo que nos permite tener la certeza y confiabilidad de sus resultados.
- Los resultados se deberán validar una vez que el solicitante se contacte con el intermediario financiero y entregue la información soporte de lo capturado.
- La adopción de la tecnología de información en el sector rural tendrá resultados en el mediano plazo, ya que se trata de modificar la cultura del productor rural.

13. Recomendaciones y sugerencias

- El uso de sistemas y herramientas informáticas pueden ser replicables en otros países y sectores, ya que tienen actividades productivas que pueden ser susceptibles de evaluar en forma paramétrica.
- Cada institución, en base a sus objetivos, deberá establecer las métricas de riesgo y los parámetros de los cálculos de ingreso y costo por línea de producción, para evaluar la elegibilidad de los solicitantes.
- Con estas definiciones y puesta la herramienta en operación, es importante dar seguimiento a los resultados, con lo que se podrán detectar acreditados potenciales y ampliar la cobertura de servicios financieros en el sector.
- Se sugiere mantener una comunicación estrecha con los intermediarios participantes a fin de actualizar las políticas y requisitos de los productos, para atender adecuadamente las solicitudes de crédito.
- A manera de recomendación, puede evaluarse el uso de medios masivos de comunicación a fin de ampliar la difusión de este tipo de herramientas. Asimismo, se busca que los principales portales de internet relacionados con el sector, tales como dependencias federales, bancos, asociaciones, etc., cuenten con una liga a esta herramienta que permita hacer más fácil su ubicación.

Anexos

Anexo 1: Formulario de captura para generar reporte de pre-calificación de crédito.

Amigo Productor, si requieres crédito para tus proyectos productivos en los Estados de Sonora, Sinaloa, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Tamaulipas, Nuevo León, Chihuahua, Jalisco, Michoacán, Guanajuato, Chiapas y Yucatán, te invitamos a que Ingreses tus datos en el formulario anexo. Esto nos permitirá evaluar tu proyecto y determinar cómo te podemos apoyar con el crédito que requieres.

Datos personales

CURP [Obtenga su CURP](#)

Nombre

Fecha de nacimiento

Género

Estado de nacimiento

Dirección de correo electrónico

Teléfono de contacto con lada extensión

Otro medio de contacto (Número telefónico de algún familiar o conocido, dirección, etc.)

Ubicación y tenencia del predio

Estado

Municipio

Tenencia de la tierra

Datos del cultivo

Tipo Crédito

Actividad

Rama

Ciclo agrícola

Cultivo por sembrar

Tipo de riego utilizado

Semilla

Fertilizante

Cobertura segura

Superficie por sembrar (ha)

Rendimiento obtenido (Ton/Ha)

¿Cuenta con contrato de comercialización?

Antecedentes crediticios

¿Ha pagado sus créditos oportunamente?

¿Cuenta con garantías para respaldar el crédito (valor, tipo)?

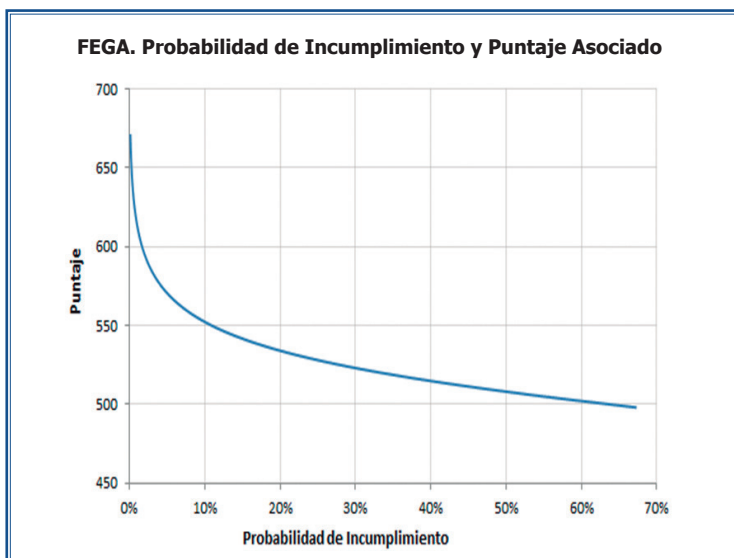
Anexo 2:
Variables consideradas para la evaluación paramétrica de *credit scoring*

A continuación se enumeran las variables utilizadas en el proceso de *credit scoring*:

Variable	Atributos	Descripción
Cadena productiva.	Sorgo, maíz, carne, leche, trigo, algodón y otros.	Cadena productiva a la que pertenece el crédito a otorgar
Tipo de préstamo.	Avío, refaccionario, prendario.	Avío: Créditos con ciclos menores a un año para la actividad productividad o capital de trabajo o ambos. Refaccionario: Créditos mayor a un año para la adquisición de bienes productivos. Prendario: Créditos para capital de trabajo dejando los inventarios como colateral del crédito.
Tenencia de la tierra.	Propietario, ejidatario, mixto.	Propietario: Con derecho a la explotación y venta de la tierra. Ejidatario: Derecho sobre la tierra sin ser el propietario. Mixto: Ejidatario y propietario.
Regional.	Noroeste, norte, sur, occidente, sureste.	Se refiere a la regional en la que se lleva a cabo la actividad productiva.
Monto de crédito.	Rangos de crédito. Ejemplo: menor a 30,000, entre 30,000 y 80,000, etc.	Monto solicitado en el crédito.
Tasa contratada.	Variable o fija.	Los créditos pueden ser otorgados a tasa fija o tasa variable asociada a la TIIE*.
Tipo de amortización.	Al vencimiento, mensual, otros.	Periodicidad de pago del capital.
Número de socios	Menor o igual a 3, entre 4 y 10, mayor a 10.	Número de socios activos que recibirán el crédito final.

*Nota: TIIE: Tasa de interés interbancaria de equilibrio.

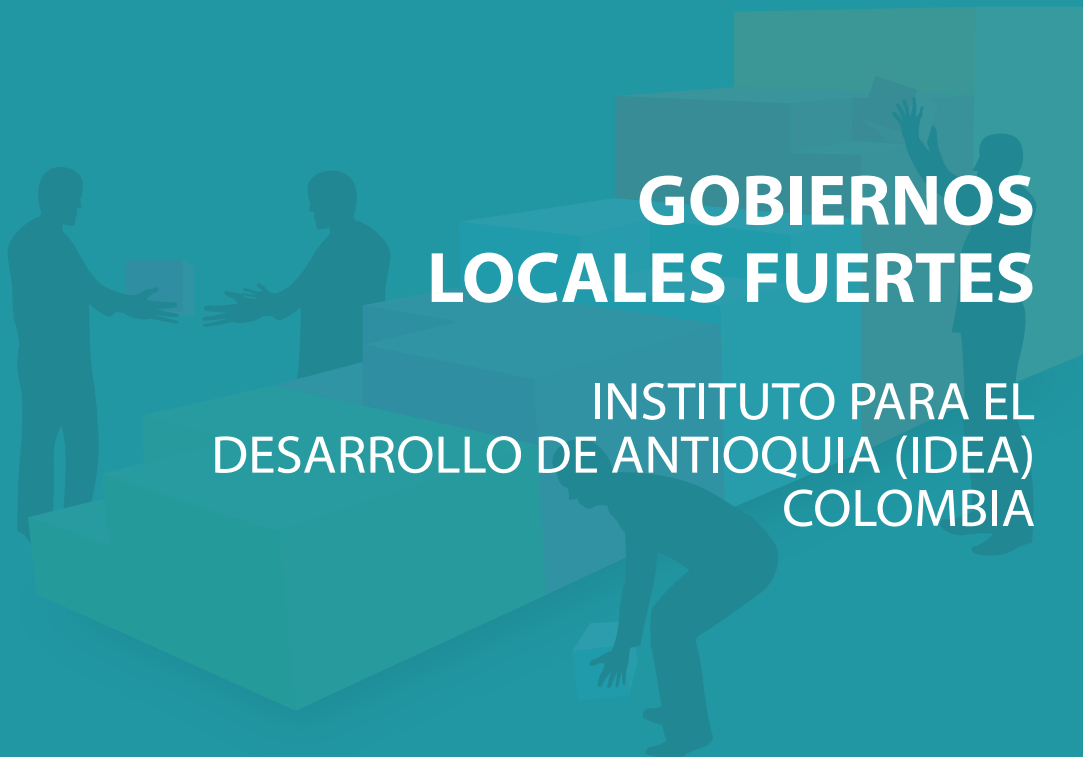
La evaluación del *credit scoring* permite estimar una probabilidad de incumplimiento asociada al puntaje obtenido (menor puntaje, mayor probabilidad de incumplimiento). La citada probabilidad de incumplimiento es dada a conocer al intermediario para que coadyuve a su análisis de otorgamiento de crédito. El *credit scoring* cuenta con un punto de corte que acota la probabilidad de incumplimiento de los créditos pre-aprobados por este sistema. Esta característica permite eventualmente ahorros para los intermediarios y sus acreditados en el precio del servicio de garantía.



CAPÍTULO IV

GOBIERNOS LOCALES FUERTES

INSTITUTO PARA EL
DESARROLLO DE ANTIOQUIA (IDEA)
COLOMBIA



GOBIERNOS LOCALES FUERTES

1. Presentación de la institución

El Instituto para el Desarrollo de Antioquia (IDEA) es la institución financiera de fomento creada hace 50 años, pionera en Colombia en un modelo regional de intervención que ha tenido grandes avances en los últimos años en la consolidación institucional y la oferta de servicios, generando aprendizajes valiosos para las entidades afines en el país y con capacidad de proyectarlos a Latinoamérica.

El IDEA es la única institución pública de fomento en Antioquia, creada en 1964 con el aporte económico de capitalización hecho por la Gobernación de Antioquia por un valor de US\$ 78,000. Ese dinero fue producto de la venta del Ferrocarril de Antioquia a la Nación e inyectó desde ese momento el patrimonio que se ha multiplicado hasta llegar hoy a los US\$ 271 millones y activos del orden de US\$ 750 millones, se convirtió en la analogía de desarrollo para épocas futuras de lo que había significado el ferrocarril para la vida social, comercial e industrial de la región.

Para contextualizar el alcance territorial del IDEA es necesario definir su énfasis territorial subregional circunscrito al departamento de Antioquia. Esta división administrativa constituye uno de los 32 departamentos de Colombia, con 6 millones 456 mil habitantes (13% del

total nacional), distribuidos en 63,612 km², tres veces la superficie de un país como El Salvador, con el mismo número de habitantes. Antioquia tiene 125 municipios donde Medellín –su capital– con el área metropolitana que la rodea concentra la mitad de la población. El IDEA es la entidad que soporta el 73% del endeudamiento de los 115 municipios fuera del área metropolitana de Medellín y llega a ellos en medio de una gran dispersión territorial, variedad geográfica y acentuados problemas de desigualdad, violencia e ilegalidad. A algunos de ellos solo se accede por vía aérea o fluvial, otros vía terrestre con una distancia en tiempo de hasta 9 horas.

El IDEA fomenta el desarrollo sostenible de la región, mediante la prestación de servicios de crédito y otros servicios financieros, asesoría especializada, financiación de inversiones públicas, el acompañamiento permanente, gestión y administración de recursos y participación en proyectos estratégicos de desarrollo regional, contribuyendo así con el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad.

La entidad financia proyectos de infraestructura del sector público, en diferentes ámbitos como vivienda social y servicios públicos domiciliarios, transporte, energía, salud, educación, comunicaciones, turismo, entre otros, y participa en proyectos estratégicos de desarrollo e impacto regional. A la fecha logra irrigar recursos de crédito con una cobertura del 92%, teniendo 115 de los 125 municipios de Antioquia gracias a un trabajo conjunto con los gobiernos locales y las comunidades.

Entre 2012 y 2014, la entidad desembolsó recursos de crédito por valor de US\$ 585 millones, contribuyendo con ello al mejoramiento de la calidad de vida en la región.

En desarrollo de los productos no financieros, el IDEA ha contribuido de manera decidida al despliegue de los principales programas del gobierno departamental en las líneas de: Antioquia Legal, Educación como Motor de Transformación de Antioquia, e Inclusión Social, beneficiando a los 125 municipios del departamento. Gracias a ello, el IDEA se ha fortalecido

como un instrumento eficaz en la ejecución de políticas públicas logrando conectar el nivel central y las políticas regionales con las necesidades de las subregiones.

En el orden financiero y de riesgo, el IDEA sigue consolidándose como una entidad estructurada y con credibilidad, lo cual se ratifica con la permanencia durante 3 años consecutivos de la calificación de riesgo crediticio Triple A (AAA) para la deuda de largo plazo y F1+ para la deuda de corto plazo, otorgada por Fitch Ratings Colombia S.A., lo que implica emisiones con la más alta calidad crediticia y factores de riesgo prácticamente inexistentes.

De igual manera el IDEA, desde febrero de 2015, es el primer y único instituto de fomento del país que cumple los requisitos exigidos por la Superintendencia Financiera de Colombia para ser incluido en el régimen especial de control y vigilancia, lo que representa un alto estándar de calidad y que le permite acceder a recursos especiales, excedentes de liquidez y acceder a bolsas de recursos competidos que hasta ahora se movían con exclusividad en la banca privada.

El IDEA, como instituto de desarrollo, está preparado y dispuesto a continuar trabajando de manera conjunta con sus grupos de interés, ofreciendo soluciones financieras y técnicas con un alto grado de sostenibilidad y responsabilidad social en búsqueda de la generación de bienestar en las subregiones de Antioquia.

El alcance subregional que tiene el IDEA representa un modelo virtuoso, especialmente en la experiencia que se presentará a continuación.

2. Introducción

El IDEA es un instituto de desarrollo que tiene como misión apoyar el desarrollo del departamento generando bienestar en las subregiones. Como parte de esta misión y en consonancia con los objetivos fijados dentro del

marco del Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 “Antioquia la más educada”, la entidad implementó un Programa Gobiernos Locales Fuertes que logró integrar aspectos internos y externos de la institución a favor de un modelo de acompañamiento y asesoría que respeta la diversidad de las localidades existentes en la diversa geografía antioqueña, acompaña para elevar los desempeños económicos y administrativos de los municipios, procura la viabilidad financiera de los entes territoriales locales y fortalece las competencias de los funcionarios que toman las decisiones y administran la hacienda pública municipal y departamental.

Para hacerse una idea del papel del IDEA en el territorio se pueden tomar como referencia los resultados siguientes:

- Durante el periodo de 2012 a febrero 21 de 2015, se aprobó créditos a 96 municipios, un 76,8% del total de los 125 municipios.
- Durante el periodo de 2012 a febrero 21 de 2015, se realizó desembolsos a 92 municipios, un 73,6% del total de los 125 municipios.
- Al 31 de diciembre de 2014, 115 municipios de Antioquia obtuvieron crédito de fomento con el IDEA. Un 92% del total de los 125 municipios.
- El IDEA es un actor importante en los municipios por fuera del área metropolitana, donde existen municipios con mayor necesidad de acompañamiento por sus debilidades institucionales. En este grupo de 115 municipios el IDEA representa el 73% del endeudamiento total de los municipios.

Superando un modelo asistencial y cortoplacista, el IDEA redefine su papel en el desarrollo regional como un actor que impulsa la política pública a favor de la autonomía territorial, la planeación económica con estrategias de deliberado impacto, el mejoramiento de calidad de vida de la población como norte de todos los esfuerzos, la dinamización del empleo, la generación de ingresos, el mejoramiento de la infraestructura de servicio intermunicipal, subregional y la inclusión social. Todo fundamentado en los principios de transparencia y legalidad que defiendan el manejo de los recursos públicos,

instalen capacidades en lo local y forme servidores públicos aumentando la confianza por parte de la población, a fin de lograr un mejor desempeño global como departamento y país.

3. Objetivos

Objetivo general

Generar y mantener las condiciones para que los 125 municipios antioqueños administren los recursos públicos con transparencia, ética y eficiencia a favor del desarrollo económico de la región, generando condiciones de equidad en los territorios y confianza en la ciudadanía frente a los temas de hacienda pública, a partir de una formación de capacidades instaladas en el territorio, la responsabilidad de los servidores públicos en el manejo de recursos, la planeación institucional y una sensibilidad general que atienda las problemáticas sociales desde acciones integrales.

Objetivos específicos

- Mejorar la gestión financiera con los municipios de Antioquia.
- Fortalecer las capacidades instaladas en el territorio para los temas relacionados con la hacienda pública municipal.
- Promover las herramientas financieras, comerciales, pedagógicas y comunicacionales para las administraciones locales, articulando programas y políticas con la administración departamental y nacional para evidenciar los resultados de una adecuada gestión de recursos en el orden regional.
- Potenciar los gobiernos locales y obtener mayor desarrollo económico y social en los municipios de Antioquia.
- Ordenar las tareas al interior de la institución mediante la implementación de estrategias de formación, servicio, innovación y atención.

4. Alineación con los objetivos de Idea en el plan estratégico institucional 2012-2015

El IDEA como banco de desarrollo regional que cuenta con una importante presencia local, se constituye en un vehículo idóneo para canalizar recursos económicos y asistencia técnica hacia las subregiones de Antioquia. En este sentido, el Programa Gobiernos Locales Fuertes nace de un proceso de transformación institucional llevado a cabo por el IDEA a partir de 2012 y que tiene entre sus propósitos poner la institución en el corazón de los antioqueños como un símbolo de las oportunidades para todos sus habitantes y posicionarlo como recurso fundamental para sacar adelante los proyectos que posibiliten el desarrollo económico y social de la región y el cumplimiento de los fines del Estado.

El Programa Transformación Institucional implementado en el IDEA a partir de 2012 –orientado a la Línea 1 del Plan de Desarrollo “Antioquia Legal”, componente Antioquia Eficiente y Eficaz– incluye el componente Fomento al Desarrollo Económico-Social, asociado este último a la línea estratégica “IDEA presencial: estando en cada uno de los municipios antioqueños”, y a su vez en la perspectiva del mapa estratégico “Procesos” y en el objetivo institucional “Aumentar la capacidad de gestión institucional”; dándose así cumplimiento de las acciones concertadas como apoyo en el Plan de Desarrollo Departamental : “Antioquia la más educada 2012-2015”.

Además, Gobiernos Locales Fuertes apunta a un funcionario competente, a un alcalde eficiente con los recursos, a un municipio potente con la inversión y una comunidad con más oportunidades.

5. Por qué es una propuesta innovadora

El programa de fortalecimiento institucional Gobiernos Locales Fuertes fue creado con un enfoque integral de acompañamiento a la realidad de las administraciones locales en temas de hacienda pública y gestión financiera municipal, estructurado a partir de la educación. De esta manera un plan de capacitación define los contenidos que se ofrecerán durante el

año a lo cual se articula la estrategia comercial, el plan de acompañamiento, las estrategias de divulgación y los demás componentes que estructuran el Programa.

Dentro de su propuesta se han desarrollado aspectos innovadores que involucran:

- Organización institucional: cambiando la clasificación tradicional del “cuenta de cliente” por un servicio integral con articulación en las áreas financieras y áreas de apoyo, caracterización territorial, diagnóstico de desarrollo económico, apoyo a la viabilización de proyectos, y fortalecimiento institucional.
- Oferta de servicios: diseñada sobre una estructura de educación y acompañamiento personalizado.
- Articulación sectorial: es la sinergia de actores del orden público departamental y nacional que promueve el IDEA alrededor de los temas de interés local.

El resultado es el programa de fortalecimiento institucional Gobiernos Locales Fuertes, donde las entidades territoriales reciben un tratamiento de aliado más que de cliente, que se acercan no a un portafolio sino a una institución humana que conoce su historia y comportamiento gracias a un conocimiento histórico acumulado durante 50 años y con productos y servicios ajustables a la medida de las necesidades de las localidades, la asesoría integral personalizada, ciclos de educación formal anuales, transversalidad de los servicios y el modelo pedagógico en la metodología de “aprender, haciendo”.

El programa de formación es innovador porque a diferencia de la tradicional oferta académica que ofrecen las instituciones universitarias (semestres académicos), este programa está diseñado a la medida y necesidades de los municipios. El estímulo de la educación formal se materializa en el programa académico anual de un diplomado de 120 horas y su metodología de encuentros mensuales, donde se reúnen los funcionarios públicos participantes de todos los municipios de Antioquia para recibir el módulo

correspondiente, facilita trabajos aplicados en la realidad de la hacienda pública de los municipios. De manera deliberada los temas de formación y acompañamiento que se proponen en cada ciclo académico de Gobiernos Locales Fuertes coinciden con los momentos reales en que los organismos de control solicitan a los municipios información y actos administrativos que se piden para observar y evaluar su gestión financiera.

La cualificación propuesta tiene un enfoque casuístico de aplicación real, donde las mejores prácticas de cada uno de los municipios se convierten en el caso a analizar junto a los demás municipios participantes. En este caso el docente se convierte más en un facilitador y orientador de los temas y discusiones que un docente pudiera dar una charla magistral.

Un factor clave de innovación en este programa es que durante todo su desarrollo se estructura y realiza un entregable final que forma parte de la gestión financiera para su municipio, los certifica académicamente y, al mismo tiempo, dota a cada administración local de una herramienta de gestión. Los entregables finales de las dos últimas versiones fueron: Presupuesto público y marco fiscal de mediano plazo con homologación según estándares del gobierno nacional (2013) y Manual de gestión de cartera de rentas municipales (2014). Para finales de 2015, el entregable del ciclo académico será el informe final de empalme de la actual administración con los nuevos mandatarios que se elegirán el próximo 25 de octubre.

El IDEA con el programa Gobiernos Locales Fuertes desarrolla competencias laborales orientadas a las necesidades y condiciones de las entidades territoriales relacionada con el fortalecimiento de una política de capacitación que dé respuesta a los propósitos de reforma de la administración pública, con base en criterios técnicos, y en la incorporación de temas fijados como prioritarios, como son: Hacienda Pública, Gestión de Tributos Municipales y Gestión Pública Eficiente, en los tópicos del Plan Nacional de Formación y Capacitación (Decreto 4665 de 2007).

Finalmente la alianza entre entidades públicas para temas operativos es innovadora, ya que no es frecuente encontrar este tipo de articulación

entre entidades públicas al servicio de funciones educativas dentro del mismo sector público. Fue así como se realizó el contacto con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), subregional Antioquia para cualificar más la oferta de formación del IDEA a un menor costo. La alianza, además de contribuir el programa de Gobiernos Locales Fuertes, es una buena práctica por sí sola ya que permite a la ESAP cumplir metas de cobertura que antes se le dificultaban por su bajo presupuesto y limitada capacidad operativa para abordar todo el territorio.

El hecho de que el diplomado sea otorgado por una Universidad como la ESAP, llama la atención y estimula la constancia de los asistentes. La estrategia de formación y capacitación desarrolla parámetros para que cada municipio despliegue las competencias laborales requeridas para resolver problemas prácticos y cotidianos de las organizaciones ante la realidad laboral en el cumplimiento de los planes de desarrollo municipal.

El último eslabón innovador es la visualización de los resultados que se considera de una manera global desde la producción de contenidos para medios de comunicación, donde se destaca desde 2012 la realización del programa de televisión 125 IDEAS emitido por el canal regional Teleantioquia; actividad que dio voz a los alcaldes para informar los avances de su gestión y obtuvo altas audiencias, además de generar una sensación general de dignificación del trabajo de las localidades.

6. Características y operatividad del programa

Como parte de un proceso de reflexión institucional producto de los 50 años de vida institucional, el IDEA aprende y comparte que de los factores internos institucionales, los factores del entorno y los factores de las entidades aliadas, se deriva un diagnóstico completo sobre el que es necesario intervenir para procurar reales soluciones de desarrollo.

En ese sentido, uno de los mayores retos del IDEA es generar y mantener las condiciones necesarias y suficientes a nivel institucional y

humano para responder a las crecientes demandas de la comunidad instalada en los municipios de Antioquia. A partir de 2012 se desarrolló el programa integral Gobiernos Locales Fuertes, que ha permitido acceder de manera diferenciada y efectivamente al desarrollo local manteniendo los principios institucionales, fomentando el desarrollo económico-social en los municipios, respetando la diversidad territorial y mejorando la calidad de vida de las comunidades.

Respecto a temas de finanzas municipales, en el trabajo de campo realizado por el IDEA en los municipios de Antioquia, se identificó: falencias en los procesos de gestión de los recursos públicos; deficiente capacidad institucional caracterizada por estructuras internas con pocas dependencias misionales y de gestión; planta de empleo que no corresponde con las funciones asignadas; niveles de organización, gestión y desarrollo administrativo inestables que muestran una capacidad administrativa en los municipios de 5ª categoría (6 municipios, siendo el 4,8%) y 6ª categoría (107 municipios; 85,6%). Ambas niveles son los últimos del escalafón con un nivel bajo y hasta crítico de la ocupación institucional por las dificultades de contratación, estabilidad y profesionalización del personal, conocimiento y cumplimiento de la normatividad asociado a la escasez de recursos financieros, humanos y administrativos.

Además, un alto porcentaje de las entidades territoriales no cuentan con una estructura técnica acorde a las necesidades de sus funcionarios para desarrollar su plan institucional de capacitación que amerite potenciar su efecto dentro de la entidad y maximizar los recursos financieros y humanos. Antioquia es uno de los departamentos colombianos cuyo impulso económico está repartido entre los diferentes sectores primarios (rural agropecuario) y terciario de la economía (servicio, incluyendo comercio); superando la dependencia de la industria manufacturera (sector secundario) para instalar su economía, en más de un 65%, en el sector de los servicios. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) 2011, este distrito tiene un aporte total al Producto Interno Bruto Nacional (PIB) de 13%.

Continuando con otro de los problemas encontrados, la cultura de la ilegalidad ha aumentado en grandes proporciones: el encuentro del narcotráfico con la política clientelista ha fortalecido la corrupción, convirtiéndola en una empresa criminal de marca mayor. Se ha perdido la confianza en las instituciones públicas y del Estado, y se percibe un aumento en la impunidad.

Para tener una base de medición el IDEA realizó un estudio econométrico para identificar subindicadores fiscales que hacen que los municipios sean calificados dentro de un ranking de desempeño fiscal, principal medida de seguimiento levantada a nivel nacional por el Departamento Nacional de Planeación. Este estudio validó que el 69% de la variabilidad de este ranking es explicada por la generación de recursos propios, la autofinanciación de los gastos de funcionamiento y la dependencia de las transferencias de la Nación y las regalías. Todos ellos temas correlacionados con la naturaleza y objeto social del Instituto, lo que permitió diseñar e implementar Gobiernos Locales Fuertes como un proyecto educativo en sentido amplio, con enfoque integral y acercamiento casuístico; en el que se aplican conocimientos o normas a casos particulares de la Hacienda Pública y Gestión de Tributos Municipales, acompañando el desarrollo de presupuestos, Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) y actualizaciones catastrales, elementos que cumplen un ciclo anual de las finanzas públicas del municipio en el cumplimiento de las leyes y directrices del Estado.

Todo ello permitió al IDEA definir directrices en el Plan Estratégico Institucional (PEI) con respecto a la capacitación y la asesoría integradas, concibiendo las estrategias institucionales para el periodo 2012-2015 como gestión interdependiente y transversal en el accionar institucional.

Nace así el programa Gobiernos Locales Fuertes desde la formulación estratégica institucional. Se comenzó a diseñar en junio de 2012 y entra en funcionamiento de manera completa a finales de ese mismo año. Su implementación tiene más de dos años y se le reconoce como una experiencia exitosa que se implementa en el departamento de Antioquia, ajustándose a las condiciones y características del territorio, al tiempo que la entidad se ajustaba

a las normas de las calificadoras de riesgo, a las entidades de vigilancia como el Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera, y a las normas de control y orientación de transparencia del mercado financiero. Todo esto conduce a un ciclo virtuoso de beneficios en el programa, la forma de operar, el relacionamiento con los actores y la misma estructura multidimensional del producto.

En qué consiste la experiencia

Los municipios de Antioquia enfrentan problemas centrales para cumplir los objetivos de sus planes de desarrollo, que evitan una transformación hacia el cubrimiento de las necesidades básicas de sus ciudadanos. El IDEA implementa el proyecto Gobiernos Locales Fuertes como el camino para que los 125 municipios antioqueños administren los recursos públicos con transparencia, ética y eficiencia. La alineación estratégica regional se define por el plan departamental “Antioquia la más educada 2012-2015”, que expone a la ciudadanía que, en temas de hacienda pública, la educación es la forma pedagógica de mostrar que el ejercicio de lo público debe ser asumido con responsabilidad, planeación y sensibilidad, atendiendo las problemáticas sociales desde acciones integrales.

La base estratégica del programa “Gobiernos Locales Fuertes” contempla 6 elementos:

a. Educación formal externa (plan de capacitación)

Gobiernos Locales Fuertes implementa como eje central un programa académico de exigencia cualitativa y cuantitativa en un formato de diplomado, que deja cada año funcionarios cualificados en los municipios de Antioquia. Esta estrategia hace que el municipio tenga una gestión financiera eficiente del manejo de los recursos públicos, alineando las competencias del servidor público, el secretario de hacienda y el alcalde. Esas variables trabajadas fortalecen la institución municipal para así volverse un mejor municipio dentro del ranking del Índice de Desempeño Fiscal (IDF), y además, los perfila para ser mejor cliente del IDEA.

El diplomado anual se diseña sumando la experiencia, conocimiento del territorio, el posicionamiento del IDEA en los municipios, la alianza con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP), la Dirección de Finanzas de Planeación Departamental y, por último, los 125 municipios. Ello es muestra de una articulación de entidades públicas de diferentes niveles en términos de calidad y oportunidad, fortaleciendo municipios promotores de desarrollo económico regional. Hasta hoy los diplomados se han desarrollado en temas de hacienda pública (2013), gestión de tributos municipales (2014) y gestión pública eficiente (2015). Todos ellos temas prioritarios en el Plan Nacional de Formación y Capacitación.

b. Asesoría personalizada a las alcaldías

El IDEA anualmente estructura un plan de acompañamiento y asesoría para los 125 municipios de Antioquia. Presenta una modalidad presencial con visitas al territorio o por atención en la sede administrativa en Medellín, donde se orienta constantemente a las autoridades a buscar mejoras en diversos aspectos de su gestión.

La asesoría se realiza fundamentalmente en proyectos de inversión financiados con los recursos del crédito. Allí se realiza no solo el seguimiento a la inversión sino un acompañamiento en la viabilización, el estudio de la necesidad de financiamiento, aspectos administrativos, financieros y presupuestales, y hasta la eficaz utilización de los recursos. Para ello, el IDEA cuenta con profesionales experimentados, calificados y dispuestos a brindar asesoría en dichos temas.

Entre los temas tratados en las capacitaciones se puede señalar:

- Elaboración, presentación y ejecución del presupuesto municipal.
- Plan anual y plurianual de inversiones acorde con los planes de desarrollo.
- Fortalecimiento financiero y fiscal.
- Recursos de cofinanciación interna y externa.
- Evaluación de necesidades, prioridades y recursos disponibles de acuerdo con el plan de desarrollo.

- Apoyo en la elaboración de planes de desarrollo en coordinación con entidades del departamento.
- Programas y proyectos en coordinación con entidades del departamento y la Nación.
- Planeación tributaria.
- Acompañamiento en ajustes y saneamientos fiscales.

c. Alcaldías con Ideas (presencia de la gerencia en el territorio)

La estrategia Alcaldías con Ideas es una manera de conectar directamente la gerencia institucional con las regiones, logrando una interacción con actores clave en el desarrollo económico de la región como son: los alcaldes y su equipo en las administraciones locales, los concejos municipales, gerentes de entidades descentralizadas del orden municipal, gestores de proyectos estratégicos locales y subregionales.

Generalmente en el modelo de recorridos regionales el gerente y parte de su equipo directivo establecen diálogos con estos actores para ratificar la tarea misional del IDEA, los servicios financieros para los municipios y las entidades públicas; detectar la aplicabilidad de la capacitación y asesoría brindada y nuevas necesidades al respecto; monitorear el desarrollo de las inversiones y proyección de nuevas áreas de trabajo; y encontrar vías para apoyar el emprendimiento y la educación, generalmente representado en la promoción de servicios como el Banco de las Oportunidades para Antioquia (Microcrédito).

En Alcaldías con Ideas se identifican las necesidades y oportunidades para la gestión comercial, se hace seguimiento de los compromisos adquiridos desde las diferentes áreas del instituto, al tiempo que se hace un reconocimiento del desarrollo que se da en el territorio. El fortalecimiento se da desde la construcción colectiva del sentido del desarrollo en la localidad, la reducción de las malas interpretaciones; la absolución de dudas, que resuelven oportunamente y procurando siempre las mejores condiciones para el desarrollo local, y alineando los planes de desarrollo municipales y

departamentales con los lineamientos de bancos de inversión, fondos del estado o privados, programas presidenciales y otras fuentes de recursos económicos o de otra índole.

La estrategia de Alcaldías con Ideas, que moviliza a la gerencia y parte del grupo directivo de la entidad al territorio, pretende que el IDEA haga una intervención más proactiva y menos reactiva en los municipios del departamento, fortaleciendo así la relación municipal mediante asesorías en el territorio y el IDEA, con la meta de lograr el desarrollo integral y sostenible del departamento. Estos encuentros acrecientan la confianza, agilizan los procesos, ponen rostro y humanidad a los programas, estimulan la capacidad de liderazgo y el talento de los alcaldes y alcaldesas de Antioquia, y presenta las iniciativas y estilos de trabajo a los concejos municipales. De esta manera las ideas se vuelven proyectos, estrategias y programas que trascienden los planes de gobierno y pasan a convertirse en acciones perdurables para mejorar la calidad de vida de los antioqueños.

d. Estrategia de cooperación: portal web, acompañamiento, orientación y alianza estratégica con el Banco de Desarrollo de América Latina-CAF.

Por otro lado, las tendencias universales en temas de inversión valoran de manera sobresaliente la capacidad de generar alianzas público privadas. Por eso el IDEA incluye en Gobiernos Locales Fuertes el fomento de la cooperación nacional e internacional como una manera de abrir con los municipios el establecimiento de relaciones fuertes con actores regionales y multilaterales que pueden apoyar y generar dinámicas de aprendizaje continuas.

En conjunto con la Corporación Makaia, el IDEA implementó la Plataforma de Cooperación Nodo Ká, que se basa en la nube, se adapta a las necesidades administrativas, de gestión, colaboración y conocimiento de organizaciones y proyectos sociales e iniciativas del sector público, ofreciéndoles herramientas para incrementar su impacto social y lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.

Actualmente la plataforma cuenta con información relevante y oportuna en temas de consecución de recursos, aliados, donaciones, oportunidades de cooperación, inversión de impacto, convocatorias nacionales e internacionales, concursos, eventos, capacitación y aprendizaje, directorios e información de fondos, cooperantes, tendencias por sector, etc. Toda la información se puede filtrar por áreas de desarrollo y países, y en cada una se puede generar alertas personalizadas que lleguen al correo electrónico de los usuarios para que obtengan información acorde a sus necesidades. La estrategia contempla asesoría personalizada a cada municipio, acompañamiento, realización de cursos especializados y encuentros subregionales.

La plataforma de cooperación cuenta con un directorio de organizaciones para dar visibilidad a aquellas que están registradas, promover sus programas y proyectos, y fomentar la colaboración entre ellas y otros sectores de la sociedad. Asimismo, contiene información sobre las acciones de cada organización, información de contacto, su estructura de gobernanza, aliados, donantes, proyectos realizados, personas beneficiarias, entre otros.

Además, es un directorio de cooperantes que sirve para promover alianzas y movilización de recursos sociales. Toda la información está georeferenciada y permite el mapeo de oportunidades (convocatorias, fondos de financiación, eventos, documentos de investigación, tendencias), el mercado electrónico (oferta de recursos y servicios al sector social, que también puede hacer ofertas y listar sus necesidades), y la gestión del conocimiento (recursos de aprendizaje como blogs, cursos virtuales y publicaciones en múltiples temas relevantes para la gestión de organizaciones sociales).

e. Comunicación y publicaciones

Para acompañar el programa Gobiernos Locales Fuertes el IDEA ha publicado los siguientes textos: Normatividad de crédito público, Elaboración del presupuesto municipal, y Regalías en plastilina. Además de esto se ha acompañado a los municipios con acciones de comunicación que estimulan la acción de los municipios a favor de los ejercicios de rendición de cuentas y contacto con la ciudadanía.

Con el apoyo del IDEA, los alcaldes y alcaldesas de Antioquia tuvieron espacio en un programa semanal de televisión denominado 125 IDEAS, donde mostraron sus avances en la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, la gestión realizada a lo largo de su administración y resaltaron lo mejor de sus municipios. El programa 125 Ideas se transmitió cada semana por el canal regional Teleantioquia.

Desde el rubro de fomento al desarrollo social se destina anualmente una partida igual para cada uno de los 125 municipios. El objetivo de este proyecto es promover la cultura a través del apoyo a las celebraciones tradicionales y el talento local en esas celebraciones típicas que recogen la diversidad de las regiones y localidades antioqueñas. De igual manera se publicó y entregó a cada alcalde o alcaldesa el manual que sirve como instructivo y explica el trámite administrativo, alcances y procedimiento para acceder a este apoyo; llegando así a todos los rincones del departamento.

f. Formación interna

El programa Gobiernos Locales Fuertes procura fortalecer simultáneamente las competencias de los servidores institucionales (formación interna), a través de ciclos de formación para mejorar la atención al ciudadano, posgrados; formación técnica para el proceso y cierre de ventas, manejo de objeciones; atención telefónica del cliente, presentación del producto o servicio; mejoramiento del uso del lenguaje corporal y verbal, programas de bienestar físico y mental; y modernización de equipos de trabajo. Esta metodología logra que los Gestores Institucionales del IDEA consigan un profesional con identidad que les permite ampliar las capacidades de su formación hacia el servicio eficiente de los municipios. Las actividades desarrolladas son el crecimiento comercial y sostenido, la optimización del portafolio, fortalecimiento institucional y el mejoramiento del servicio.

Todo lo anterior es ofrecido a los alcaldes y funcionarios públicos de los municipios de Antioquia como parte de las actividades misionales del IDEA. El enfoque integral de las estrategias obedece además a una alineación con el direccionamiento reflejado en el Plan Estratégico Institucional del IDEA (PEI IDEA 2012-2015) y es por ello que anualmente el programa tuvo

énfasis en temas administrativos, financieros, presupuestales, contractuales, entre otros, que han orientado las estrategias.

El esquema de metas cualitativas de Gobiernos Locales Fuertes se presenta de manera dinámica en 4 componentes:

- **Funcionario competente:** es “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado”. (Decreto 2539 de 2005, sus modificaciones o adiciones).
- **Alcalde eficiente con los recursos:** la gestión presupuestal municipal debe buscar paulatinamente aspectos que el IDEA apoya: autonomía financiera, transparencia en su manejo, cumplimiento del plan de desarrollo, crecimiento de la inversión con recursos propios y finalmente la satisfacción de necesidades de la comunidad administrada, reflejados para este proyecto en los indicadores del Índice de Desempeño Fiscal.
- **Municipio potente con la inversión:** la competencia de los servidores municipales en el tema de hacienda pública y la eficiencia en el manejo de los recursos debe crecer y garantizarse con la adopción de procesos y procedimientos inherentes al área de hacienda, que marquen derroteros claros y aplicables para quienes asuman estas responsabilidades. El crecimiento sostenido de los recursos propios hace posible también el crecimiento de la inversión en beneficio de las comunidades.
- **Comunidad con oportunidades:** la educación de los servidores municipales, la generación de mayores ingresos, la transparencia y la asertividad en el manejo de los mismos y el crecimiento de la inversión, acercan a la comunidad a una vivienda digna, educación,

mejores servicios de salud, vías óptimas, espacios de recreación y de cultura, agua potable e infinidad de proyectos que lo dignifican como ciudadano.

El Programa Gobiernos Locales Fuertes y sus componentes han contribuido a mejorar la gestión institucional, lograr impactos integrales y aumentar la satisfacción de los clientes y la ciudadanía, lo cual nos permite proyectar la socialización de estas buenas prácticas a nivel nacional y regional en Latinoamérica a través de espacios de encuentro como es ALIDE.

7. Socios estratégicos

Los principales socios estratégicos son las 125 alcaldías municipales de Antioquia y los beneficiarios del Programa Gobiernos Locales Fuertes, ya que al ser fortalecidos ganan perfil como clientes del IDEA. El otro aliado es la Escuela Superior de Administración Pública, entidad educativa del Estado colombiano que tiene como objeto la capacitación, formación y desarrollo – desde el contexto de la investigación, docencia y extensión universitaria– de los valores, capacidades y conocimientos de la administración y gestión de lo público que conlleva a la transformación del Estado y el ciudadano.

Su misión es formar ciudadanos y ciudadanas en los conocimientos, valores y competencias del saber administrativo público, para el desarrollo de la sociedad, el estado y el fortalecimiento de la capacidad de gestión de las entidades y organizaciones prestadoras de servicio público, en los diferentes niveles de educación superior, educación para el trabajo y el desarrollo humano, la investigación y asistencia técnica en el ámbito territorial, nacional y global.

Con el programa Gobiernos Locales Fuertes la ESAP se beneficia al cumplir sus objetivos de prestar servicios educativos de alta calidad, mediante actividades enfocadas a la producción del conocimiento de lo público, prestar asistencia técnica integral y efectiva que permitan la transformación organizacional de las entidades públicas y comunidades organizadas, e incidir efectivamente en la formación gerencial de los altos funcionarios del Estado.

8. Beneficiarios directos e indirectos

Los beneficiarios son los alcaldes de los 125 municipios, los servidores que dirigen y operan los temas relacionados de hacienda pública, lo que genera un universo cercano a los 500 funcionarios públicos. Los indirectos es la población antioqueña de 6 millones de habitantes que se beneficia de autoridades públicas más competentes, presupuestos municipales mejor planteados, ajustados y ejecutados, y mecanismos de control para asegurar el buen desarrollo de los planes de gobierno.

9. Impacto y beneficios esperados

En el desarrollo de las actividades que impactan Gobiernos Locales Fuertes se destaca:

- La capacitación al 100% (125) de los municipio de Antioquia.
- El acompañamiento personal de los asesores del IDEA al 100% de los municipios, tanto en el territorio como en la sede administrativa del IDEA.
- El promedio de 4 visitas anuales a cada municipio.
- La capacitación de mil seis cientos cuarenta y nueve (1,649) servidores públicos en todos los municipios.
- La generación de 3 publicaciones: Hacienda Pública: normatividad de crédito público, Elaboración de presupuesto municipal y una colección de 6 cartillas de regalías que explican la normatividad y operatividad del tema de regalías.
- La incorporación todo un micro sitio, gracias al nuevo diseño de la página web, para las capacitaciones a funcionarios públicos, donde se incorporó foros virtuales y memorias que soportan las capacitaciones.
- La realización de 40 eventos de Alcaldías con Ideas durante el periodo 2012-2014, cubriendo de manera directa los municipios con la presencia del gerente general del IDEA para hacer un seguimiento amplio del desarrollo económico de las localidades.
- La organización de 4 encuentros de cooperación durante 2014 en las subregiones norte, occidente, bajo cauca y Urabá.
- La concretización de alianzas para la participación en los encuentros

de cooperación con las siguientes instituciones: Agencia Francesa para el Desarrollo (AFD), Fundación Internacional para la Juventud (IYF), Agencia Presidencial para la Cooperación (APC), Comfama, Agencia de Cooperación e Inversión (ACI), Mesa Regional de Cooperación Internacional de Urabá, Comfenalco, Fondo Nacional del Turismo (Fontur), Secretaría de Productividad y Competitividad Departamento de Antioquia, Interactuar y la Corporación Turística Patrimonio del Sol.

- Los dos (2) cursos internacionales que se impartieron en alianza con la CAF, con el propósito de aportar al desempeño de las administraciones municipales en temas de hacienda pública. El Banco de Desarrollo de América Latina-CAF y el IDEA realizaron un curso sobre gestión de proyectos y un taller sobre asociaciones público privadas. Las actividades estuvieron dirigidas a servidores públicos municipales que desempeñaban cargos en áreas de planeación, banco de proyectos e infraestructura, con el fin de promover la continua mejora en las actividades de diseño, seguimiento y evaluación de programas y proyectos de los entes territoriales.
- La plataforma tecnológica “Portal de Cooperación”, que es utilizada por los servidores públicos, como apoyo en la búsqueda de organizaciones para cooperación, promoción de programas y proyectos, fomentar la colaboración entre ellas y con otros sectores de la sociedad.
- Las cartillas que acompañan la labor de educación en el programa “Gobierno Locales Fuertes” en los 125 municipios de Antioquia. Los contenidos se consideran de aporte fundamental ya que brindan elementos de juicio para la toma de decisiones en las administraciones territoriales. Estas cartillas, al igual que todas las acciones que direcciona la gestión del IDEA son herramienta para fortalecer que los gobiernos locales logren ejercicios de legalidad y alta eficiencia en los resultados de sus gestiones administraciones.
- La estructuración y realización de un entregable final –elaborado durante todo el desarrollo del programa– que hace parte de la gestión financiera para cada municipio y que los certifica y al mismo tiempo dota cada administración local de una herramienta de gestión. Los

entregables finales de las dos últimas versiones fueron: Presupuesto público y marco fiscal de mediano plazo con homologación según estándares del gobierno nacional (2013) y Manual de gestión de cartera de rentas municipales (2014). Para finales de 2015, el entregable del ciclo académico será el Informe final de empalme de la actual administración con los nuevos mandatarios que se eligieron en octubre.

- La aprobación de créditos a 96 municipios, un 76,8% del total de los 125 municipios, durante el periodo de 2012 a febrero 21 de 2015.
- El desembolso realizado a 92 municipios, un 73,6% del total de los 125 municipios, durante el periodo de 2012 a febrero 21 de 2015.
- El acceso de 115 municipios de Antioquia a créditos de fomento con el IDEA, un 92% del total de los 125 municipios, con corte al 31 de diciembre de 2014,
- El IDEA como actor importante en los municipios por fuera del Área Metropolitana, donde existen municipios con mayor necesidad de acompañamiento por sus debilidades institucionales. En este grupo de 115 municipios el IDEA representa el 73% del endeudamiento total de estos.

En cuanto al presupuesto y finanzas públicas se evidenció una mejora significativa de los municipios en el ranking del Índice de Desempeño Fiscal (IDF). Mediante un estudio econométrico se identificó que el 69% de la mejora del IDF se debió a los subindicadores fiscales de la generación de recursos propios como medida del esfuerzo fiscal que realizaron las administraciones, autofinanciación de los gastos de funcionamiento en cumplimiento al límite establecido en la Ley 617 de 2000 y dependencia de las transferencias de la Nación y las regalías como recursos fundamentales para financiar el desarrollo territorial.

La identificación de los subindicadores fiscales de mayor peso para los municipios permitió formular la estrategia de capacitación en formato de diplomado con enfoque casuístico con el Diplomado de Hacienda Pública que abarca temas afines. El estudio realizado en el periodo 2011-2013 dio como resultado que a 2013 el 100% de los municipios de Antioquia que se

encontraban en deterioro salieron de esta categoría en el Índice de Desempeño Fiscal. El 79% de los municipios que se encontraban en la categoría riesgo fiscal, mejoró su desempeño y pasó a vulnerable, sostenible y solvente; el 12,1% de los municipios en estado vulnerable pasó a sostenible; y el 8,3% de los municipios que se encontraban con un desempeño fiscal sostenible pasó a un estado solvente.

En cuanto a los subindicadores de relevancia como la generación de recursos propios, el 14,3% de los municipios que se encontraban en deterioro mejoró su situación fiscal pasando a riesgo y vulnerable; el 20% de los municipios en estado de riesgo mejoró su posición pasando a vulnerable y sostenible; el 15,8% en situación vulnerable mejoró su situación a sostenible; y el 25% en situación sostenible pasó a una situación fiscal de solvente.

En el subindicador de autofinanciamiento de los gastos de funcionamiento, el 39,3% de los municipios que se encontraban en riesgo mejoraron su situación pasando a vulnerable y sostenible; el 12,1% de los municipios con situación vulnerable pasaron a mejorar su posición; y el 7,14% de los municipios de situación sostenible pasaron a un mejoramiento solvente.

En el comportamiento de las transferencias de la nación y las regalías, el 45% de los que presentaban un deterioro mejoraron su situación; el 77,3% de los municipios con riesgo pasaron a vulnerable, sostenibles y solventes; el 54,6% de los municipios vulnerables mejoraron; y el 70,6% de los municipios en sostenible mejoraron su situación.

En el Diplomado sobre Hacienda Pública, realizado en 2013, se graduaron 73 funcionarios públicos, correspondiente a 51 municipios, que representan al 41% de los municipios de Antioquia. Igualmente, asistieron 447 funcionarios entre secretarios de hacienda, jefes de presupuesto y profesionales universitarios.

En el Diplomado sobre Gestión de Impuestos Municipales, impartido en 2014, participaron 463 funcionarios públicos de 118 municipios y se

graduaron 147. Este programa de capacitación formal se realizó por módulos mensuales presenciales y se desarrolló acorde con las dinámicas de gestión que la ley impone a los gobiernos locales.

Como antecedente del IDEA, en 2011 se realizaron dos diplomados virtuales, a manera de prueba piloto: Proyectos y Hacienda Pública. En cada uno de ellos se inscribieron 30 funcionarios municipales y 14 se certificaron. Para la realización de estos diplomados se trabajó junto con la Subgerencia de Cooperación Internacional del IDEA, la cual dispuso el Convenio de Cooperación 218 de 2011 suscrito con el Comitato Internazionale Per lo Sviluppo dei Popoli (CISP). El operador académico fue la Universidad Católica del Norte.

Para una prestación del servicio más coherente y consistente en el tiempo, el IDEA ha enmarcado estos servicios en procesos soportados en normas internacionales de calidad (ICONTEC) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Es así como se elabora el plan anual de capacitación y asesoría.

En los recorridos en el territorio “Alcaldías con Ideas” se tuvo contacto directo con 67 municipios: 33 municipios en 2012, 12 municipios en 2013; y 22 municipios en 2014.

Se tiene planeado continuar con la estrategia hasta el final de la ejecución del Plan Estratégico Institucional (PEI).

MODELO GLOBAL DE MEDICIÓN DE IMPACTO

- **Modelo de regresión**

Se desea validar la significancia de las capacitaciones sobre los subindicadores fiscales y el índice de desempeño fiscal. En la composición del Indicador de desempeño fiscal se calcula relacionando los indicadores fiscales del porcentaje de ingresos corrientes destinados a funcionamiento-PICDF,

la magnitud de la deuda-MD, porcentaje de ingresos que corresponden a transferencias-PICT, porcentaje de ingresos que corresponden a recursos propios-PICRP, porcentaje de gasto total destinado a inversión-PGTI y capacidad de ahorro-CA.

$$(IDF)_{12} = \beta_0 + \beta_1 (IDF)_{11} + \varepsilon_i$$

$$(IDF)_{12} = 28.53 + 0.5(*IDF)_{11}$$

El valor de la variable del Índice de Desempeño Fiscal (IDF) de 2012, se encuentra correlacionado en forma directa con el desempeño fiscal de 2011 en forma alta.

La relación del índice de desempeño fiscal de 2012 se encuentra directamente relacionada con el índice de desempeño fiscal de 2011. Esto, quiere decir que índice de desempeño fiscal del periodo de la vigencia siguiente se espera que mejore con respecto al periodo pasado.

Por otra parte, se planea el modelo global de datos de panel en el que se tienen los subindicadores de referencia y las capacitaciones como variable dummy. Se toman los periodos de 2011 y 2012 que permiten integrar las variaciones transversales y temporales.

El modelo estimado muestra que los subindicadores PIDF, MD y PICT son significativas al 5% y presentan consistencia de la relación inversa que influencia el comportamiento del IDF. Los subindicadores PICRP, PTGI y CA presentan una significancia del 5% y presentan consistencia de la relación directa de influencia sobre el IDF.

En forma global las capacitaciones en Marco Fiscal de Mediano Plazo, elaboración de presupuesto, cierre financiero, actualización y conversación catastral, plusvalía y valoración representan, saneamiento fiscal y financiero, capacitaciones del diligenciamiento del FUT y el manejo de la tesorería y el manejo de la deuda pública son significativas para el mejoramiento del índice de desempeño fiscal.

Modelo estimado de datos de panel**Dependent Variable: IDF**

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PIDF	-0.147494	0.021956	-6.717583	0.0000
MD	-0.159744	0.005839	-27.35816	0.0000
PICT	-0.140591	0.000231	-608.3366	0.0000
PICRP	0.145639	0.002660	54.74416	0.0000
PTGI	0.164088	0.007042	23.30149	0.0000
CA	0.097767	0.006880	14.20981	0.0000
CAPACITACION	0.338418	0.045740	7.398668	0.0000
C	61.93813	2.335645	26.51864	0.0000
Weighted Statistics				
R-squared	0.978370	Mean dependent var		137.8484
Adjusted R-squared	0.977745	S.D. dependent var		140.0443
F-statistic	1563.757	Durbin-Watson stat		1.815387
Prob(F-statistic)	0.000000			

Subindicadores de mayor significanciaDependent Variable: **IDF**

Method: Panel Least Squares

Sample: 2011 2012

Periods included: 2

Cross-sections included: 125

Total panel (balanced) observations: 250

White period standard errors & covariance (d.f. corrected)

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
21,5% 2 PICDF	-0.185363	0.033982	-5.454691	0.0000
12,0% 4 MD	-0.163598	0.053665	-3.048531	0.0028
19,5% 3 PICT	-0.147649	0.029909	-4.936561	0.0000
28,0% 1 PICRP	0.137961	0.019265	7.161297	0.0000
10,7% PGTI	0.194236	0.070007	2.774514	0.0064
8,3% CA	0.074036	0.034151	2.167919	0.0322
C	63.57496	7.477876	8.501740	0.0000
R-squared	0.953689	Mean dependent var		67.36524
Adjusted R-squared	0.902276	S.D. dependent var		8.507792
Prob(F-statistic)	0.000000			

Fuente: Propia

10. Resultados

En 2013 se realizó 379 visitas a 124 municipios, para un 99% del total con asesoría presencial. Se realizó 462 asesorías en el IDEA, atendiendo 101 municipios, que representa el 81% del total. Se realizó 12 talleres en el marco del diplomado de hacienda pública, y se beneficiaron: 447 servidores públicos de 122 municipios, de los cuales se diplomaron 73 funcionarios, de 51 municipios de Antioquia. La participación de los funcionarios según la Subregión fue la siguiente: Valle de Aburrá el 27%, Oriente el 17%, Suroeste 15%, Norte 11%, Occidente 9%, Nordeste 6%, Urabá el 6%, Bajo cauca 5% y el Magdalena Medio con el 4%.

En 2014 (corte al 31 de diciembre) se realizó 488 visitas a los 125 municipios, con una participación del 100% en asesorías en el territorio, en las cuales se dio un acompañamiento técnico, financiero, comercial y administrativo. Asimismo, se brindó 506 asesorías en el IDEA, atendiendo 101 municipios, lo que representa una participación del 81%. Estas asesorías se encuentran orientadas en temas de asesoría financiera y administrativa con un 31%, asesoría en trámites de crédito público con un 62% y gestión comercial con un 8%. Se realizó 6 módulos correspondientes al Diploma en Gestión de Tributos Municipales y se beneficiaron 463 funcionarios, de los cuales 147 de 69 municipios de Antioquia se diplomaron. La participación de los funcionarios según la Subregión fue la siguiente: Valle de Aburrá el 29%, Oriente el 18%, Suroeste 14%, Norte 12%, Occidente 11%, Nordeste 4%, Urabá el 5%, Bajo Cauca 4% y el Magdalena Medio con el 3%.

El programa de televisión “125 IDEAS” se realizó entre 2012 y 2014 y tuvo como impacto la participación de 122 municipios en 61 programas emitidos por Teleantioquia.

También se realizó en 2012 un acompañamiento a 47 municipios por parte del IDEA en conjunto con el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia para el programa de fortalecimiento fiscal y financiero institucional a los municipios que incumplen Ley 617.

11. Conclusiones y lecciones aprendidas

El programa ha permitido comprender el mejoramiento armónico que deben tener las entidades públicas territoriales para verdaderamente impactar en el desarrollo.

La educación es un aspecto fundamental en las comunidades y también en las instancias públicas. Para los funcionarios públicos es necesario actualizarse y refrescar contenidos con expositores y guías de alta calidad.

El modelo de “aprender haciendo” se convierte en una herramienta eficaz de seguimiento, reduce errores y ausencias de información en el acceso de formatos y rendición de informes.

El modelo personalizado permite realizar ajustes en información, mejorar procesos, institucionalizar buenas prácticas, transferir tecnología y oportunidad en la gestión. Factores que sumados a otros más de la cultura financiera y de hacienda pública son benéficos para la tarea comercial de avanzar en el territorio de los bancos de desarrollo, siempre con crecimiento en términos de transparencia y confianza.

Los encuentros de pares y el compartir experiencias reducen el margen de incertidumbre, multiplica las buenas prácticas y acercan las comunidades de trabajo hacia la hacienda pública, lo que conlleva a elevar capacidades y redes de apoyo en caso de que se requieran apoyos inmediatos. Así se genera un proceso de red.

12. Recomendaciones y sugerencias

El programa Gobiernos Locales Fuertes es una estrategia costo-efectiva, ya que se genera una eficiencia en recursos humanos y financieros, donde el IDEA asume los costos generales de asesoría, capacitación, publicaciones, alimentación, entre otros. El esquema del programa es aplicable por un lado a los Institutos Financieros de Fomento (INFIS) en Colombia y por otro lado a todos los departamentos del país para acompañar

y fortalecer institucionalmente sus municipios. En términos generales es replicable para cualquier modelo de desarrollo subregional en áreas similares a las descritas en el caso IDEA.

La experiencia del IDEA es factible de aplicar en otros INFIS del país, dado que no se requieren cuantiosos recursos, sino la unión de voluntades institucionales que permitan aprovechar las potencialidades de cada entidad tanto en la identificación de las necesidades puntuales de los municipios, como para llevar las soluciones correspondientes. De igual forma, esta experiencia es posible de replicar no solo con la ESAP, sino con otras entidades educativas del país, especialmente del sector público, bien sea del nivel nacional, departamental o municipal.

Asimismo, esta modalidad puede ser ejecutada por cualquier municipio o instancia gubernamental en temas aplicables a su objeto social o según proyectos coyunturales.

En cumplimiento con la normatividad institucional del IDEA, se desarrolla anualmente el “Proyecto del Plan de Asesoría y Capacitación Cliente Externo para cada vigencia”, el cual debe ser aprobado por el Comité de Gerencia. Este Proyecto contribuye a mejorar las competencias de los servidores municipales, a través de la prestación de servicios de asesoría y capacitación afines con el objeto social del IDEA.

La alianza ESAP-IDEA, ha permitido optimizar la prestación de los servicios que a cada uno compete, aprovechando los puntos fuertes, mas no excluyentes, como la selección de los docentes y el afianzamiento de los temas curriculares en el primer caso, conocimiento de las necesidades de los secretarios de hacienda, la capacidad de convocatoria y procesos logísticos en la segunda. Aquello permitió neutralizar algunas dificultades o potenciar resultados en todas las entidades participantes. El trabajo conjunto desplazó comportamientos individualistas de ambas entidades y dio lugar a comportamientos colaborativos, mostrando así un Estado más coherente y articulado.

Igualmente la alianza Banco de Desarrollo de América Latina-CAF-IDEA, permitió desarrollar cursos importantes para el beneficio de los municipios y el departamento. La vinculación de un banco de fomento multilateral a las actividades del IDEA permite iniciar la exploración de otras actividades complementarias como son: el fondeo de recursos para proyectos de desarrollo y la posibilidad de asistencia técnica en temas de gobierno corporativo y desarrollo económico local. En esta misma línea el aprovechamiento de los programas y espacios interinstitucionales que promueven organizaciones como ALIDE permitirá acentuar aprendizajes y construir modelos que favorezcan la gestión local y el impulso nacional y hemisférico en temas económicos y sociales.

Por último, para el caso de Colombia que vive los prolegómenos de la firma de la paz, el caso de Gobiernos Locales Fuertes se convierte en una oportunidad y una respuesta a la etapa del postconflicto que espera vivir el país y de la cual está expectante buena parte de Latinoamérica y el mundo. En la lógica de Colombia de prepararse para la paz, el desarrollo económico local tiene un significado importante que no se puede obviar y los bancos regionales de fomento al desarrollo, un papel ineludible al lado de las demás entidades territoriales y los estados.

CAPÍTULO V

An illustration on a teal background showing four stylized human figures in silhouette. They are interacting with several large, 3D rectangular blocks of varying sizes. One figure on the left is handing a block to another. A third figure is reaching up to place a block on a stack. A fourth figure is crouching and moving a block. The overall scene suggests a process of building, organizing, or managing large-scale projects.

FINANCIAMIENTO A PROYECTOS SUSTENTABLES

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.
(NAFINSA) MÉXICO

FINANCIAMIENTO A PROYECTOS SUSTENTABLES

1. Nacional Financiera

Nacional Financiera (Nafinsa o la institución) se crea en 1934 como instrumento ejecutor de importantes transformaciones socioeconómicas que cambiarían el rumbo del país. En un principio su propósito principal fue promover el mercado de valores y propiciar la movilización de los recursos financieros hacia las actividades productivas, proporcionando liquidez al sistema financiero nacional mediante la desamortización de los inmuebles adjudicados como garantía en la etapa revolucionaria.

En 1937, Nafinsa inicia la colocación de los primeros títulos de deuda pública en el mercado de valores, como parte de un proceso de rehabilitación de los valores gubernamentales. Asimismo y por primera vez, Nafinsa capta el ahorro nacional emitiendo sus propios títulos financieros, fortaleciendo el incipiente mercado de valores de ese entonces, con lo que este pronto adquiere importancia dentro del sistema económico. Como parte del marco institucional creado por el Estado mexicano para promover el desarrollo económico del país, se convirtió en el instrumento central para financiar el desarrollo de la infraestructura económica de México. El desarrollo de sus operaciones durante el periodo 1934-1940 contribuye a un proceso general

de consolidación del aparato bancario nacional y, en un contexto más amplio, del sistema mexicano de economía mixta¹.

Hacia 1940, dos inquietudes eran apremiantes en la política económica del gobierno de México: la industrialización del país y la creación de un mecanismo eficaz para movilizar masivamente el ahorro hacia la promoción de la inversión productiva. En ese año, y con la idea de crear una institución oficial que pudiera operar en esos dos sentidos, se dota a Nafinsa de una nueva ley Orgánica, expedida el 30 de diciembre de 1940, que la define como banca de fomento, otorgándole facultades para promover, crear y auxiliar financieramente a empresas prioritarias, formar un mercado nacional de valores, y actuar como agente financiero del gobierno federal.

La circunstancia histórica de aquellos años exigía cubrir huecos profundos en materia de capitalización, por lo que se otorgó a Nafinsa los medios necesarios para promover la inversión de grandes capitales en obras de infraestructura e industria básica, que requerían de cuantiosos recursos y de plazos largos para complementar su ciclo de maduración.

La institución cumplió plenamente los importantes objetivos que le fueron asignados y que sirvieron de base para la etapa subsiguiente².

Un quinquenio después de su constitución como banca de desarrollo, al terminar la Segunda Guerra Mundial y al adoptarse el modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, Nafinsa comienza a madurar una serie de proyectos industriales que darían como resultado la creación de importantes empresas estratégicas para el desarrollo económico del país.

El apoyo de Nafinsa al proceso de industrialización de México ha sido fundamental y se ha orientado hacia múltiples sectores básicos. Su participación no ha sido solamente de carácter financiero, ya que también ha jugado un importante papel en la asesoría, formulación y evaluación de

1 Antecedentes. <http://www.Nafinsa.com/portalfn/content/sobre-Nafinsasa/historia/antecedentes.html>

2 Segunda etapa. <http://www.Nafinsa.com/portalfn/content/sobre-Nafinsasa/historia/segunda-etapa.html>

proyectos, selección de tecnología, puesta en marcha, operación y venta de grandes proyectos y empresas industriales³.

Durante casi toda la década de los años ochenta, la economía mexicana vivió un proceso de crisis de la que no podía ser ajena Nafinsa. Es por ello que la Institución vivió una etapa atípica, en la cual continuó realizando un importante papel como banca de desarrollo al sanear las finanzas de algunas empresas estratégicas para la economía nacional. La devaluación de la moneda, los altos pagos de intereses y principal de la deuda externa, el desequilibrio de la balanza comercial, la elevada inflación, la drástica contracción de financiamiento externo privado entre otros aspectos, causaron graves problemas a empresas públicas y privadas, llevando a varias de ellas a situaciones de insolvencia y cierre.

Ante esta situación, Nafinsa orientó gran parte de sus recursos y capacidad administrativa a la rehabilitación de aquellas empresas cuya conservación era fundamental para preservar la planta productiva y el empleo (principalmente en la minería, siderurgia y transportes) en forma tal que una vez superada la crisis, continuaran desempeñando su importante papel dentro de la economía nacional⁴.

En 1985, el Ejecutivo Federal decretó la transformación de Nacional Financiera S.A., en Nacional Financiera Sociedad Nacional de Crédito, institución de banca de desarrollo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Y en 1988, la Institución se transformó en banca de segundo piso, con la misión de apoyar a las pequeñas y medianas empresas (pymes) mexicanas, en el marco de la apertura comercial del país y la globalización de la economía mundial⁵.

La institución cumplió muy satisfactoriamente su función de banca de desarrollo y salió fortalecida de este periodo, lo que se observa en su amplia flexibilidad y plena capacidad para reajustar funciones y estructura, y

3 Tercera etapa. <http://www.Nafinsa.com/portalfn/content/sobre-Nafinsasa/historia/tercera-etapa.html>

4 Cuarta etapa. <http://www.Nafinsa.com/portalfn/content/sobre-Nafinsasa/historia/cuarta-etapa.html>

5 Nacional Financiera. (2013). Expertos: Estrategia de comunicación digital. Marzo 2015, de ALIDE Sitio web: http://issuu.com/alide_publicaciones/docs/pdf_libro_premios_alide_2013/122

participar activamente en la instrumentación de la nueva política económica adoptada a finales de los años ochenta.

A partir de 2000, la institución se enfoca a impulsar el crecimiento de los sectores estratégicos de la actividad económica del país, con esquemas como el de garantías, en coordinación con la banca múltiple; atacar la falta de disponibilidad de financiamiento, masificar el crédito y dar acceso a un mayor número de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes)⁶.

Actualmente, Nafinsa tiene la **misión** de:

Contribuir al desarrollo económico del país facilitando el acceso de las mipymes, emprendedores y proyectos de inversión prioritarios, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, así como contribuir a la formación de mercados financieros y fungir como fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento regional⁷.

Con la **visión** de:

Ser el principal impulsador del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos⁸.

Conforme a su Ley Orgánica, Nafinsa tiene por **objeto**:

Promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y, en general, al desarrollo económico nacional y regional del país⁹. Con el fin de fomentar el desarrollo integral del sector industrial y promover su eficiencia y competitividad, en

6 Nacional Financiera. (2013). Expertos: Estrategia de comunicación digital. Marzo 2015, de ALIDE Sitio web: http://issuu.com/alide_publicaciones/docs/pdf_libro_premios_alide_2013/122

7 Filosofía Institucional. <https://aplica.Nafinsa.com/intranafs/seccionInstitucional.do?seccionId=12>

8 Loc. Cit.

9 Ley Orgánica de Nacional Financiera. (Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, 10 de enero de 2014).

el ejercicio de su objeto canalizará apoyos y recursos, y estará facultada para¹⁰:

- Ampliar el acceso al financiamiento en mejores condiciones (más crédito y más barato), así como a otros servicios empresariales a las mipymes y emprendedores, con un enfoque orientado a mejorar su productividad.
- Apoyar el desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores prioritarios y de alto impacto, en coordinación con otros bancos de desarrollo y bajo esquemas que permitan corregir fallas de mercado.
- Fomentar el desarrollo regional y sectorial del país a través de una oferta diferenciada de productos, de forma individual o con otros intermediarios, de acuerdo con las vocaciones productivas de cada región y con una estructura de soporte presencial, moderna y eficaz.
- Contribuir al desarrollo de los mercados financieros a través de instrumentos y mecanismos innovadores que mejoren su funcionamiento y para que se fortalezcan como fuentes de financiamiento para las pymes.
- Maximizar el impacto en el desarrollo económico, sujeto a una rentabilidad financiera que asegure la sustentabilidad de largo plazo de la Institución.
- Contar con una estructura de soporte y gestión flexible e innovadora, con recursos humanos capacitados, que permitan a la Institución responder adecuadamente a los objetivos de política pública del gobierno federal, sin un impacto relevante en la situación financiera de la Institución.
- Asegurar que la institución cuente con una gestión orientada a resultados que permita mejorar su impacto en el desarrollo económico.

10 Filosofía Institucional. <https://aplica.Nafinsa.com/intranafs/seccionInstitucional.do?seccionId=12>

Los **principios** que rigen la cultura organizacional son¹¹: Orientación al cliente interno/externo, innovación y mejora continua, responsabilidades claras, orientación a resultados, calidad en el servicio, liderazgo institucional, comunicación abierta, responsabilidad social, ambiental y equidad de género, trabajo en equipo, reconocimiento a los logros y sentido de urgencia.

2. Introducción

El sector energético es el motor del desarrollo de cualquier economía; no obstante, las tendencias actuales en la producción y consumo de energía, basadas primordialmente en combustibles fósiles, tanto en México como a nivel mundial, no son sostenibles en términos económicos, sociales y ambientales. Por ello, ha sido necesario buscar nuevas fuentes de energía que promuevan la transición hacia un sector más sustentable.

Las energías renovables constituyen una respuesta viable a la demanda generalizada de un modelo sustentable de progreso que no afecte a las generaciones futuras.

México cuenta con importantes recursos renovables que pueden y deben ser aprovechados para incrementar la seguridad energética del país, mediante la diversificación de la matriz energética.

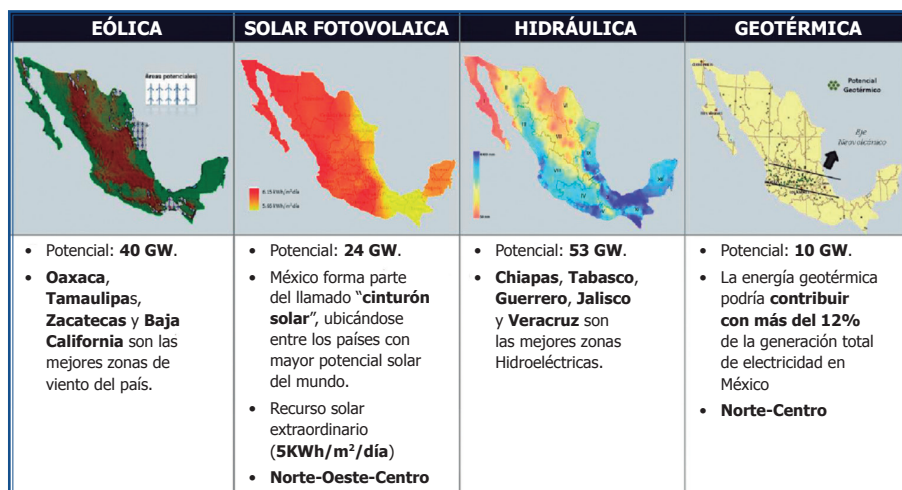
De acuerdo con la Estrategia Nacional de Energía 2013-2027, se estima que para 2027¹²:

- México requerirá por lo menos 55 GW de nueva capacidad, incluyendo el remplazo de 12 GW por obsolescencia.
- Se incrementará en 21 GW la capacidad instalada adicional para la generación de electricidad a partir de energías renovables, siendo de esta las energías eólica e hidráulica las que tendrán mayor participación con 52% y 25%, respectivamente¹³.

11 Loc. Cit.

12 SENER. (2013). Estrategia Nacional de Energía 2013-2027. http://www.energia.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/2013/ENE_2013-2027.pdf

13 ProMéxico. (2015). Energías Renovables. Perfil del Sector. Marzo 2015, de Secretaría de Economía Sitio web: http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/42/3/FC_Energias_Renovables_ES.pdf



Fuente: SENER, CRE y CFE, 2014

Por lo anterior, se requerirán grandes inversiones en infraestructura para la producción, transporte y distribución de energía. Asimismo, el proceso de transición conlleva la creación de nuevas cadenas de valor energético y requiere el surgimiento de nuevos actores. Para ello, además de cambios en el marco normativo, se deben desarrollar nuevos campos de experiencia, nuevas tecnologías y nuevos esquemas de financiamiento.

En este sentido, Nafinsa actúa como promotor de la transición energética, mediante el apoyo a proyectos prioritarios y estratégicos que incluyen al ambiente como uno de los elementos de competitividad y desarrollo económico y social, cumpliendo con su objetivo de canalizar financiamiento al desarrollo de proyectos de largo plazo en sectores económicos y de alto impacto, en coordinación con otros bancos de desarrollo y bajo esquemas que permitan corregir fallas de mercado, así como cumplir con la legislación aplicable en materia ambiental y social de manera coordinada con las autoridades correspondientes.

A partir de 2009, Nafinsa inició el fortalecimiento de su capacidad institucional para promover, estructurar y financiar proyectos de energías renovables, para lo cual contrató con el BID una cooperación técnica por

1.5 millones, una línea CCLIP (Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión) por US\$ 1,200 millones y una línea del “Clean Technology Fund”, en el que el BID funge como agente implementador, por US\$ 70 millones.

3. Antecedentes del financiamiento a proyectos sustentables

Hasta hace algunos años, México enfrentaba las siguientes barreras para el desarrollo de las energías renovables, las cuales se han ido atenuando con la participación y esfuerzo de diversos actores¹⁴:

- **Institucionales:** la planeación energética del país está basada en metodologías que evalúan solo el costo económico de corto plazo de la generación de energía. La falta de valoración de los beneficios que las energías renovables aportan a la economía nacional, tales como la estabilidad de precios de la energía en largo plazo, y la reducción de riesgos en el abasto energético, aunado al hecho de contar con importantes recursos energéticos fósiles nacionales, hacen que las políticas y prospectivas energéticas nacionales sigan basándose en combustibles fósiles.
- **Legales y regulatorios:** existían importantes limitaciones constitucionales y legales a la participación privada en el sector energía. Para el caso específico de la generación de energía eléctrica, La Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica (LSPEE) solamente permitía la generación a particulares, a través de permisos, para casos específicos, que podrán incluir transmisión, transformación y entrega de la energía eléctrica a los respectivos beneficiarios. En adelante, el gobierno ha puesto en marcha diversos instrumentos para trazar la imagen de una nación que le apuesta a los proyectos de energía sustentable, tales como: deducibilidad en materia fiscal, permisos para generar energía renovable sin costo, mejora en los contratos de

14 SENER- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). (2006). Energías Renovables para el desarrollo sustentable en México. Marzo 2015, de SENER Sitio web: http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pe/FolletoERenMex-SENER-GTZ_ISBN.pdf

interconexión que acrediten los excedentes o el autoabastecimiento de las energías renovables y tarifas competitivas.

- **Económico-financieros:** dado que la planeación energética está basada en la evaluación tecnológica de generación de menor costo económico de corto plazo, una de las principales barreras para el desarrollo de las energías renovables está relacionada con el elevado costo de algunas tecnologías no fósiles y el plazo de recuperación de la inversión, factores que se reflejan en la evaluación económica y planeación del sector eléctrico de largo plazo.

En este contexto, en 2009 Nafinsa respondió a una necesidad del mercado: la de ofrecer préstamos a largo plazo para la construcción de plantas eólicas o hidroeléctricas, así como rellenos sanitarios o proyectos de eficiencia energética¹⁵.

En junio de 2009 y de acuerdo con los compromisos establecidos por el Gobierno Federal en el Programa Especial de Cambio Climático, Nafinsa, en su calidad de banca de desarrollo creó la Unidad de Proyectos Sustentables y Cambio Climático dentro de la Dirección Internacional, con lo que Nafinsa inicia actividades encaminadas a participar en proyectos relacionados con el medio ambiente, en particular proyectos estratégicos de energía renovable¹⁶.

Al mismo tiempo, Nafinsa mandó un mensaje claro a la banca tradicional: “se pueden financiar proyectos verdes de forma económicamente viable”¹⁷.

15 Aquellas reguladas por la Ley para el Aprovechamiento de Energías Renovables y el Financiamiento de la Transición Energética, cuya fuente reside en fenómenos de la naturaleza, procesos o materiales susceptibles de ser transformados en energía aprovechable por la humanidad, que se regeneran naturalmente, por lo que se encuentran disponibles de forma continua o periódica, y que son: 1) el viento; 2) la radiación solar, en todas sus formas; 3) el movimiento del agua en cauces naturales o artificiales; 4) la energía oceánica en sus distintas formas; 5) el calor de los yacimientos geotérmicos; 6) los bioenergéticos (biogás y biocombustibles), y 7) aquellas otras que, en su caso, determine la Secretaría de Energía (Sener), cuya fuente cumpla con lo indicado al comienzo de la nota.

16 Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (Camexa), 2010. Nafin 'se pone verde'. Marzo 2015, de Renewables BSB Sitio web: http://www.renewablesb2b.com/ahk_mexico/es/portal/windpower/news/show/0b9e56f66a5b39f1/nafin-se-pone-verde

17 Loc. Cit.

Posteriormente, en enero de 2010, se consolidó la creación de la Dirección de Proyectos Sustentables y, como el primer banco mexicano en otorgar financiamiento a proyectos de energía renovable, Nafinsa logró un importante posicionamiento en el sector de energía renovable, como instrumento del Gobierno Federal para cubrir fallas de mercado, promover la participación del sector privado y apoyar en el cumplimiento de los principios ambientales y sociales para la sustentabilidad de los proyectos.

4. Objetivo del producto

Para el financiamiento de proyectos sustentables se instrumentó el Programa de Financiamiento de Energías Renovables (PFER) con apoyo del BID, a través de la Dirección de Proyectos Sustentables, creado para otorgar financiamiento de corto, mediano y largo plazo a empresas o intermediarios financieros nacionales e internacionales, tanto del sector privado como del sector público, que promuevan proyectos en México que conlleven hacia un desarrollo ecológico, económico y social, basados en un mejor uso y aprovechamiento de los recursos naturales y la generación de valor agregado.

Este producto colabora con el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, el mismo que establece las líneas de acción necesarias para impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo.

4.1. Alcance del producto

Nafinsa ha establecido una oferta crediticia (financiamiento “a la medida”), para proyectos sustentables¹⁸ y de energía, en moneda nacional o

¹⁸ Proyectos que generan un balance positivo en el medio ambiente, tales como el aprovechamiento de la energía proveniente de fuentes renovables y proyectos que recuperan y que hacen un uso racional de los recursos naturales.

en US dólares para “Project Finance¹⁹” o financiamiento corporativo, bajo los instrumentos financieros siguientes:

- Deuda de largo plazo para financiar la etapa de construcción y/o la etapa de operación y mantenimiento del proyecto.
- Deuda de corto plazo para financiar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) derivado de las inversiones requeridas para la construcción del proyecto.
- Financiamiento en moneda nacional a intermediarios financieros extranjeros y organismos financieros multilaterales, para fondear su participación en proyectos mexicanos.
- Garantía parcial de crédito para proyectos sustentables de menor escala (a través de los intermediarios financieros de la Red de Nafinsa).
- Línea de crédito contingente para cubrir faltantes temporales en el flujo para el pago del servicio de la deuda.

Nafinsa está en posibilidad de otorgar financiamiento a los sujetos siguientes:

- Empresas medianas o grandes nacionales o con capital mayoritariamente extranjero, o vehículos de propósito específico. Todos ellos constituidos en México para el desarrollo de proyectos, mediante la producción directa o indirecta de energía.
- Instituciones financieras (nacionales o extranjeras) y organismos financieros multilaterales, que aportan financiamiento a proyectos sustentables.

¹⁹ Mecanismo de financiación de inversiones de gran envergadura que se sustenta en la capacidad del proyecto para generar flujos de efectivo que puedan atender el pago de su deuda. La estructura financiera de un “Project Finance” se caracteriza por: 1) elevada inversión inicial que posteriormente produce un flujo de efectivo estable y de largo plazo; 2) apalancamiento elevado con recurso limitado a los promotores; y 3) riesgos económico-financieros compartidos por los participantes en el financiamiento. La elaboración de previsiones de los flujos y magnitudes económico-financieras en diferentes escenarios de riesgo permitirá determinar la estructura financiera eficiente, dado que la eficiencia del proyecto se medirá por su capacidad de generación de ingresos para remunerar y repagar los capitales invertidos.

4.2. Formas de participación de Nafinsa

Nafinsa considera participar en el financiamiento de un proyecto sustentable en cualquiera de los roles siguientes:

Nafinsa como entidad financiera otorga el financiamiento, en lo individual o como parte de un grupo²⁰ o sindicato de bancos²¹, con la posibilidad de ceder posteriormente parte o toda la participación de Nafinsa.

Además, derivado de las inversiones de gran envergadura, esquemas de financiamiento complejos y plazo de recuperación prolongado que requiere el desarrollo de proyectos sustentables y de energía, se hace necesaria la presencia de las siguientes figuras:

- **Banco estructurador**

Coordina el diseño, estructura e instrumentación de un esquema financiero para la obtención de los recursos necesarios para la realización de un proyecto y, una vez aprobado por el cliente, llevará a cabo las actividades siguientes: (i) mediar en las negociaciones frente a entidades financieras, y (ii) actuar como agente estructurador global, coordinando la celebración de las actividades financieras, técnicas y legales necesarias para dicha instrumentación.

- **Banco agente en representación de las partes financieras**

Una vez que se obtienen los recursos para el financiamiento del proyecto, mediante la celebración de los documentos jurídicos correspondientes, el banco agente coordina, realiza el seguimiento y gestiona las actividades entre el acreditado y el grupo o Sindicato de bancos siguientes:

20 Se refiere a un grupo de acreditantes que otorgan un cofinanciamiento y se formaliza a través de contrato de términos comunes para regular las condiciones del crédito y de forma individual cada acreditante celebra con el acreditado su contrato de crédito.

21 Se refiere a un grupo de acreditantes que otorgan un financiamiento de gran envergadura, formalizado mediante un mismo contrato de crédito con el acreditado.

- (a) A partir de la fecha de firma de los documentos del financiamiento y hasta la fecha de terminación de la etapa de construcción del proyecto:
 - Gestiona de las disposiciones del crédito;
 - Da seguimiento al destino de los recursos;
 - Da seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales;
 - Gestiona el proceso de solicitud y autorización de dispensas;
 - Coordina las visitas de inspección al sitio del proyecto.
- (b) A partir de la fecha de puesta en marcha del proyecto y durante cada año de vida del financiamiento, hasta que se hayan cubierto en su totalidad los montos derivados del mismo, supervisa el proceso de recuperación del financiamiento.

5. Resultados: proyectos financiados

A 2015, la cartera de Nafinsa se integra por 9 parques eólicos, 1 parque solar fotovoltaico, 1 mini hidroeléctrica y 2 proyectos de cogeneración²² con una derrama de crédito de aproximadamente 12,000 MDP (US\$ 830 millones) y una inversión generada de casi 90,000 MDP²³ (US\$ 6,214 millones). (*Véase Anexo 1 para conocer la localización de los proyectos*)

A continuación se presenta un resumen de los proyectos financiados por Nafinsa:

- **Eurus: Parque Eólico Eurus**

En 2010, Nafinsa incurrió en el financiamiento de proyectos de generación de energía renovable con su participación en el proyecto Eurus, consistente en la construcción y puesta en marcha de un parque eólico con una capacidad instalada de 250.5 MW en el estado de Oaxaca. Nafinsa participó en

²² Generación de energía eléctrica producida junto con vapor u otro tipo de energía térmica secundaria, o ambos; cuando la energía térmica no aprovechada en los procesos se utilice para la producción directa o indirecta de energía eléctrica o cuando se utilicen combustibles producidos en sus procesos para la generación directa o indirecta de energía eléctrica.

²³ Tipo de cambio utilizado de \$15 MXN por \$1US\$

el financiamiento sindicado, a un plazo de 15 años. Durante su construcción se creó más de 850 empleos y se requirió una plantilla permanente de 27 personas para su operación. El proyecto se encuentra en operación desde junio de 2010 y evita la emisión de aproximadamente 600,000 toneladas de CO₂ al año.

- **Desarrollos Eólicos Mexicanos de Oaxaca 1 (Demex 1)**
Parque Eólico Piedra Larga fase 1

Con este proyecto, consistente en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 90 MW en el estado de Oaxaca, Nafinsa incurrió en varios roles como: banco estructurador y líder coordinador del financiamiento, agente administrativo, acreditante y fiduciario. Para ello, llevó a cabo las actividades de diseño, estructura e implementación del esquema financiero del proyecto; coordinación y gestión de las actividades entre la acreditada y el Sindicato de bancos que proporcionó el financiamiento; así como el seguimiento de avance de obra durante la construcción hasta su puesta en marcha y la gestión durante la operación del proyecto.

Nafinsa participó en el financiamiento del proyecto a un plazo de 16 años. Durante su construcción se generó más de 850 empleos y se requirió una plantilla permanente de 15 personas para su operación. El proyecto se encuentra en operación desde noviembre de 2012 y evita la emisión de aproximadamente 180,000 toneladas de CO₂ al año.

- **Parque Eólico ION**

El proyecto consiste en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 396 MW en el estado de Oaxaca. Nafin participa en el financiamiento a través de cuatro transacciones diferenciadas: (1) financiamiento para la construcción y operación del proyecto, (2) financiamiento del IVA generado durante la construcción del proyecto, (3) fondeo en pesos a una institución financiera extranjera, y (4) fondeo en pesos a un organismo financiero multilateral.

- **Eoliatec del Istmo (EDI)**
Parque Eólico Bií Stinú

El proyecto consiste en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 164 MW en el estado de Oaxaca. Nafinsa participó en el financiamiento a un plazo de 14.5 años. El proyecto ocasionó aproximadamente 1,200 empleos y una plantilla permanente de 15 personas para su operación. El proyecto se encuentra en operación desde julio de 2013 y evita la emisión de aproximadamente 350,000 toneladas de CO₂ al año.

- **Desarrollos Eólicos Mexicanos de Oaxaca 2 (Demex 2)**
Parque Eólico Piedra Larga fase 2

Nafinsa participó, al igual que en Demex 1, como banco estructurador y líder coordinador del financiamiento, agente administrativo, acreditante y fiduciario. El proyecto consiste en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 137.5 MW en el estado de Oaxaca. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado a un plazo de 15 años. Durante la construcción se crearon aproximadamente 940 empleos y una plantilla permanente de 10 personas para su operación. El proyecto se encuentra en operación desde noviembre de 2014 y se prevé que evite la emisión de aproximadamente 330,000 toneladas de CO₂ al año. Asimismo, Nafinsa otorgó un crédito simple a Demex 2 para financiar el IVA generado durante la construcción del proyecto.

- **Eoliatec del Pacífico (EDP)**
Parque Eólico Santo Domingo

El proyecto consiste en la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 160 MW en el estado de Oaxaca. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado a un plazo de 13.5 años. Durante la construcción se crearon aproximadamente 595 empleos y una plantilla permanente de 15 personas para su operación. El proyecto se encuentra en operación desde abril de 2014 y se prevé que evite la emisión de aproximadamente 380,000 toneladas de CO₂ al año.

- **Servicios Comerciales de Energía (SCE)**
Parque Solar Fotovoltaico Aura Solar I

Durante 2013, Nafinsa se constituyó como el **primer banco mexicano** en participar en el financiamiento estructurado de proyectos solares fotovoltaicos, incursionando, al mismo tiempo, en un nuevo esquema de generación de energía eléctrica denominado pequeña producción. Bajo este esquema la Comisión Federal de Electricidad (CFE) se obliga a adquirir la totalidad de la energía generada por el parque solar, aplicándose una tarifa equivalente por hasta 98% del Costo Total de Corto Plazo (CTCP). El proyecto consiste en la construcción y operación de un parque solar fotovoltaico con una capacidad instalada de 38.6 MW en el estado de Baja California Sur. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado con más del 50% de la inversión total del proyecto, a un plazo de 9 años. Durante la construcción se crearon aproximadamente 200 empleos. El proyecto en operación evitará la emisión de aproximadamente 60,000 toneladas de CO₂ al año. Asimismo, Nafinsa otorgó un crédito simple al proyecto para participar en el financiamiento del IVA generado durante la construcción del proyecto.

- **Generadora Eléctrica San Rafael (San Rafael)**
Mini hidro San Rafael

En 2013 Nafinsa incursionó en un nuevo segmento de generación de energía eléctrica, con el financiamiento de un proyecto que consiste en la construcción y operación de una pequeña central hidroeléctrica con una capacidad instalada de 28.8 MW en el estado de Nayarit. Nafinsa participó como acreedor exclusivo del crédito sincado a un plazo de 13.5 años. Durante la construcción se creó aproximadamente 121 empleos. El proyecto se encuentra en construcción y evitará, a su puesta en marcha, la emisión de aproximadamente 63,000 mil toneladas de CO₂ al año. Asimismo, Nafinsa otorgó un crédito simple para el financiamiento del IVA generado durante la construcción del proyecto.

- **Ventika y Ventika II**
Parques Eólicos Ventika y Ventika II

El 2014, Nafinsa diversificó su portafolio de proyectos de energía con el desarrollo de dos proyectos eólicos fuera de la región del Istmo de Tehuantepec. Los proyectos consisten en la construcción y operación de dos parques eólicos con una capacidad instalada conjunta de 252 MW en el estado de Nuevo León. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado a un plazo de 16 años.

Los proyectos se encuentran en construcción y se prevé que evitarán la emisión de casi 600,000 toneladas de CO₂ al año. Su entrada en operación se estima en marzo de 2016, con la creación de aproximadamente 800 empleos durante la construcción y una plantilla permanente de 28 personas para su operación.

Asimismo, Nafinsa otorgó un crédito simple para financiar el IVA generado durante la construcción de los proyectos. Además, participa como agente administrativo y acreditante, coordinando y gestionando las actividades entre la acreditada y el Sindicato de bancos que proporcionó el financiamiento, y el seguimiento de avance de obra durante la construcción hasta su puesta en marcha.

- **Energía Sierra Juárez (ESJ)**
Parque Eólico ESJ

El año pasado, Nafinsa consolidó su apoyo a proyectos eólicos en otros estados, mediante el apoyo de la construcción y operación de un parque eólico con una capacidad instalada de 155.1 MW en el estado de Baja California Norte. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado del proyecto, a un plazo de 18 años.

El proyecto se encuentra en construcción y se prevé que evitarán la emisión de aproximadamente 225,000 toneladas de CO₂ al año. Su entrada en operación se estima en noviembre de 2015, con la creación de

aproximadamente 450 empleos durante la construcción y una plantilla permanente de 15 personas para su operación.

- **Abengoa Cogeneración Tabasco (ACT)**
Planta de Cogeneración ACT (Co-generación eficiente)

Durante 2014, Nafinsa promovió un nuevo segmento de atención con un esquema financiero novedoso para la Institución, incursionando en el financiamiento para la operación de una planta de cogeneración de energía de 300 MW en el estado de Tabasco. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado a un plazo de 18 años. Durante la construcción se creó aproximadamente 2,500 empleos y una plantilla permanente de 26 personas para su operación. El proyecto se encuentra operando satisfactoriamente desde abril de 2013 y evita la emisión de aproximadamente 940,000 toneladas de CO₂ al año. Por su grado de eficiencia, la regulación mexicana considera este tipo de proyectos como energía renovable.

- **Techgen**
Central Termoeléctrica Pesquería (Co-generación eficiente)

Este proyecto tendrá una capacidad instalada de 850 MW y tiene por objetivo operar con una alta eficiencia termodinámica del orden de 57%, utilizando combustible limpio (gas natural). La energía eléctrica producida por el proyecto se utilizará fundamentalmente para cubrir la demanda de energía causada por la ampliación de una planta siderúrgica en el municipio de Pesquería, Nuevo León, en la zona metropolitana de Monterrey. Nafinsa participa en el financiamiento sindicado a un plazo de 5 años. El proyecto se encuentra en construcción y se estima que evitará la emisión de aproximadamente 2,600,000 toneladas de CO₂ al año.

PROYECTOS FINANCIADOS POR NAFIN

	EN OPERACIÓN							EN CONSTRUCCIÓN					
	Eurus	Demex 1	EDI	Demex 2	EDP	Aura Solar I	ACT	ION	San Rafael	Techgen	Ventikas	ESJ	
Off-taker													
Localización	Oaxaca	Oaxaca	Oaxaca	Oaxaca	Oaxaca	BCS	Tabasco	Oaxaca	Nayarit	Nuevo León	Nuevo León	Baja California	
Tecnología	Eólica	Eólica	Eólica	Eólica	Eólica	Solar PV	Cogen	Eólica	Mini-Hidro	Cogen	Eólica	Eólica	
Capacidad instalada (MWp)	250.5	90	164	137.5	160	38.6	300	396	28.8	850	252	155.1	
Inversión total (MDP)	8,389	2,625	5,080	3,924	5,027	1,260	9,100	12,684	1,000	1,011	8,463	4,308	
Plazo de la deuda (años)	15	16	14.5	15	13.5	9	18	16.5	13.5	5	16	18	
tCO ₂ e evitadas/año	600,000	180,000	350,000	330,000	380,000	60,000	940,000	880,000	63,000	2,600,000	600,000	225,000	
Club-Deal	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	

6. Impacto y beneficios observados

La generación de energía renovable se presenta como una de las mejores alternativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, que causan el cambio climático global, y reemplazar el uso de combustibles fósiles en la generación de energía eléctrica.

En este sentido, el desarrollo de proyectos sustentables y de energía ha propiciado beneficios ambientales, así como una importante derrama económica derivada de la generación de empleo.

Además, desde su entrada en operación los promotores de los parques eólicos financiados, propiciaron otros importantes beneficios directos en las comunidades en donde se asientan los proyectos, en particular, en el Istmo de Tehuantepec en Oaxaca, tales como: (véase Anexo 2 para mayor información)

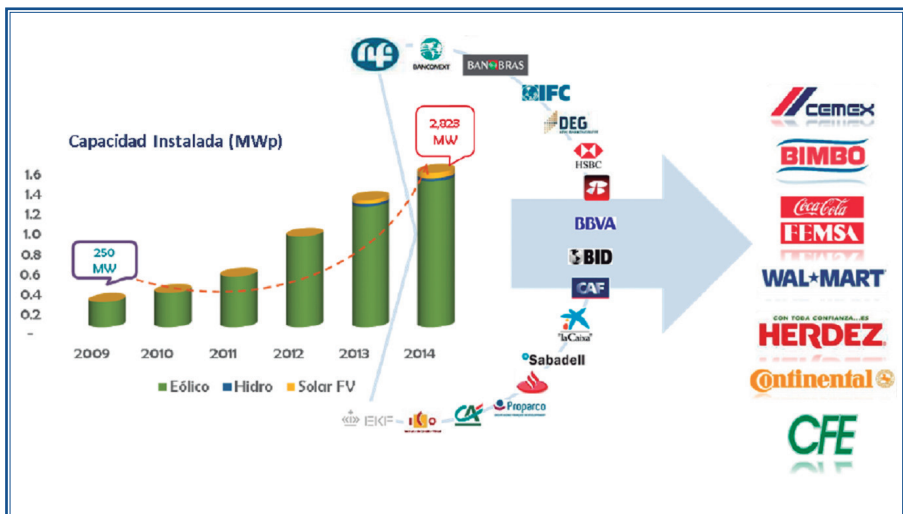
- Los arrendadores de los terrenos reciben recursos económicos adicionales por la renta de sus tierras y continúan realizando sus actividades tradicionales (agricultura y ganadería) con una merma mínima de sus terrenos por la instalación de infraestructura. Adicionalmente, derivado del plazo de dichos contratos (20-30 años) los arrendatarios se convierten en sujetos de crédito, lo que impacta positivamente en los objetivos de inclusión financiera del Gobierno Federal.
- Regularización de tierras y obtención de títulos de propiedad sin costo para el propietario.
- La construcción o rehabilitación de caminos interiores e infraestructura con el propósito de mejorar el acceso a los predios.
- Implementación de programas educativos, culturales, deportivos y de medicina preventiva.

7. Conclusiones y lecciones aprendidas

Nafinsa como promotor del uso sustentable de energía ha sido pionero en el financiamiento de proyectos sustentables y de acuerdo con lo que se plantea en el presente documento se confirma que:

- Ha cumplido satisfactoriamente con el objetivo institucional de promover la inversión y apoyar proyectos estratégicos que promuevan el desarrollo económico nacional, así como generar un balance positivo en el medio ambiente.
- Ha impulsado nuevos segmentos de atención en la banca de desarrollo, incursionando en el financiamiento de las tecnologías eólica, solar, hidroeléctrica y de cogeneración.
- Cuenta con una cartera diversificada de proyectos, impulsando el desarrollo de 11 proyectos de generación de energía renovable y dos proyectos de cogeneración, a través de financiamiento de largo plazo.

- Ha desarrollado esquemas financieros novedosos que incorporan a diversos participantes en su estructura y que permiten la viabilidad y rentabilidad financiera de los proyectos.
- Ha trabajado junto a instituciones financieras nacionales e internacionales, así como, muy activa y coordinadamente, con organismos financieros multilaterales para incentivar el desarrollo a gran escala de las energías renovables.
- Ha participado como banco estructurador y agente en 4 créditos estructurados para los proyectos de Demex 1, Demex 2, Ventika y Ventika II.
- Se están instrumentando nuevos mecanismos y programas de financiamiento, como es el caso del programa de financiamiento de proyectos geotérmicos, a través de mecanismos novedosos de aseguramiento de riesgos de exploración temprana, programa de gas y Co-generación, programas de eficiencia energética, entre otros.
- Actualmente, Nafinsa cuenta con un portafolio de proyectos de energía renovable, con una inversión total equivalente a US\$ 6 mil con una capacidad instalada de 2.8GW y la reducción potencial de 7.2 millones de toneladas de CO₂.



Nafinsa ha demostrado ser el vehículo ideal para apalancar recursos internacionales disponibles para proyectos de energías renovables y cambio climático, tomando riesgos y proporcionando soluciones para la materialización de proyectos mexicanos, los cuales apoya en su crecimiento mediante programas masivos de crédito y garantías, sin ello descuidar el apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Anexos

Anexo N° 1: Mapa de Proyectos Financiados por Nafinsa



Anexo N° 2:

Beneficios directos de algunos parques eólicos financiados por Nafinsa

Parque eólico 1

- Implementación de programas de acciones de autocuidado para la prevención y detección oportuna de algunas enfermedades.
- Ejecución de un fondo de becas para maestría en energía eólica.
- Cursos para diseño y manufactura de aerogeneradores de pequeña potencia.
- Ejecución de un diplomado en Derecho de la Energía.
- Apertura del Centro Comunitario Bioclimático Ejidal.
- Creación de infraestructura educativa.
- Implementación de programas de reforestación.
- Promoción de actividades deportivas entre los jóvenes.

Parque Eólico 2

- Construcción del puente Espíritu Santo que permite a agricultores y ganaderos, que son arrendadores, transportar con más facilidad sus cosechas y ganado, así como un ahorro de los recorridos de hasta 15 Km.
- Realización de un concurso de dibujo de escuelas primarias con el tema de los parques eólicos, con la participación de los profesores y de los padres de familia.
- Fomento de las actividades deportivas mediante la coordinación de competencias, aportación de uniformes, pagos de arbitrajes, traslado y hospedaje de los equipos de niños acompañados por sus padres.
- Promoción de la salud en la comunidad con el apoyo de un médico habitante en la comunidad.
- Servicio comunitario en una radiodifusora para hacer conciencia de la salud pública sobre el reciclado de la basura, para lo cual se ubicó depósitos de basura en puntos estratégicos.

Parque Eólico 3

- Apoyo a actividades artísticas.
- Instalación de reductores de velocidad sobre la carretera federal 185.
- Rehabilitación de 6.5 Km de caminos vecinales en la comunidad de Ixtepéc.
- Donación de útiles, mesabancos y climas a distintas escuelas de la región.
- Rehabilitación de la Casa Ejidal del Ejido Asunción Ixaltepec como parte del acuerdo al derecho de vía en terrenos de uso común de la línea de transmisión.
- Donación de material para la mejora del estacionamiento del hospital General de Juchitán.
- Apoyo a actividades culturales y de promoción turística.

Crecimiento con innovación e inclusión financiera

Publicado por la Asociación Latinoamericana de
Instituciones Financieras para el Desarrollo
ALIDE
Lima - Perú



**Asociación Latinoamericana de Instituciones
Financieras para el Desarrollo**

Av. Paseo de la República 3211

San Isidro, Lima 27, Perú

Teléf. (511) 442 2400 | Fax. (511) 442 8105

www.alide.org | secretariageneral@alide.org

Facebook: /alideoficial | Twitter: @_ALIDE_