**INFORME DE CONSULTORÍA**

**Evaluación Final**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**Financiamiento Reembolsable SP/SF-08-04-BO y**

**Coop. Téc. No Reembolsable ATN/SF-11205-BO**

**“Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con**

**Asociaciones de Pequeños Productores”**

**Preparado por Mario Requena Pinto (MA)**

**Diciembre, 2013**

[I. RESUMEN EJECUTIVO 4](#_Toc374955167)

[II. Introducción 9](#_Toc374955168)

[III. Antecedentes 10](#_Toc374955169)

[A. Justificación del Proyecto 10](#_Toc374955170)

[B. objetivo de la evaluación final 11](#_Toc374955171)

[C. entes relevantes 12](#_Toc374955172)

[D. Descripción del Proyecto 15](#_Toc374955173)

[1. Objetivos y Componentes del Proyecto 15](#_Toc374955174)

[2. Características principales del Proyecto. 16](#_Toc374955175)

[IV. Marco lógico y evaluación 17](#_Toc374955176)

[A. Metodología de evaluación 17](#_Toc374955177)

[B. Diseño y Marco Lógico del Proyecto 18](#_Toc374955178)

[C. Estado General de la Ejecución del Proyecto 24](#_Toc374955179)

[V. Sostenibilidad de los productos del Proyecto: los FIR y los MicroFIR 25](#_Toc374955180)

[A. los factores externos futuros que afectan la sostenibilidad 25](#_Toc374955181)

[B. Análisis de cartera, clientes y fidelidad 26](#_Toc374955182)

[C. Análisis de los estados financieros. 28](#_Toc374955183)

[D. relevancia y pertinencia del Proyecto 31](#_Toc374955184)

[E. validez de la lógica del Proyecto 33](#_Toc374955185)

[F. continuación de la relevancia del Proyecto 33](#_Toc374955186)

[G. Implicaciones de continuación del Proyecto 33](#_Toc374955187)

[VI. Eficiencia en la ejecución del Proyecto 34](#_Toc374955188)

[A. Introducción 34](#_Toc374955189)

[B. Manejo de los recursos (‘inputs”) del Proyecto 34](#_Toc374955190)

[1. Estándares y control de calidad 34](#_Toc374955191)

[2. Costos y control de costos (manejo de costos, y costos de otros recursos) 34](#_Toc374955192)

[C. Informes oportunos e información útil 35](#_Toc374955193)

[1. Finanzas del Proyecto 35](#_Toc374955194)

[2. Logro de los resultados del Proyecto 35](#_Toc374955195)

[D. Manejo de problemas 35](#_Toc374955196)

[1. Identificación efectiva 35](#_Toc374955197)

[2. Resolución oportuna 35](#_Toc374955198)

[E. Conclusiones y Recomendaciones 35](#_Toc374955199)

[VII. Eficacia y efectos del Proyecto 36](#_Toc374955200)

[A. Cumplimiento de los indicadores respecto a los FIR. 36](#_Toc374955201)

[1. Fin del Proyecto 36](#_Toc374955202)

[2. Propósito del Proyecto 36](#_Toc374955203)

[3. Componente I: Financiamiento Reembolsable 37](#_Toc374955204)

[4. Componente II: Servicios de Asistencia Técnica a los FIR. 39](#_Toc374955205)

[B. Cumplimiento de los objetivos asociados al Proyecto respecto a los MicroFIR. 43](#_Toc374955206)

[1. Resultados en los MicroFIR a la fecha de la evaluación final. 43](#_Toc374955207)

[C. Resultados y efectos del Proyecto en la perspectiva de los beneficiarios 45](#_Toc374955208)

[1. Efectos planeados 45](#_Toc374955209)

[2. Efectos no planeados 46](#_Toc374955210)

[D. continuación de la relevancia del Proyecto 47](#_Toc374955211)

[VIII. Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas 47](#_Toc374955212)

[A. conclusiones 47](#_Toc374955213)

[B. recomendaciones 49](#_Toc374955214)

[C. lecciones aprendidas 50](#_Toc374955215)

**Abreviaturas y Acrónimos**

|  |  |
| --- | --- |
| AFID | Alternativa Financiera para el Desarrollo |
| ASFI | Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero |
| BDP | Banco de Desarrollo Productivo |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| CREDI PRO-AGRO | Unión de Productores Agropecuarios-Unión Pro-Agro |
| FAAAS | Financiera Asociación Agropecuaria del Altiplano Sur |
| FINDEPRO | Asociación de Financieras de Productores |
| FINCAFE | Servicios Financieros Cafetaleros |
| FIR | Fondo de Inversión Rural conformado entre Pro-Rural y una asociación de productores |
| FOMIN  IFD | Instituciones Financieras de Desarrollo  Fondo Multilateral de Inversiones |
| Profit-RURAL  PES | ONG dedicada a dar asistencia técnica a productores e IFD que trabajan en el sector rural  Programa de Empresariado Social del BID |
| Pro-Rural | Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural |

# RESUMEN EJECUTIVO

* El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro-Rural), en fecha 18 de diciembre de 2008 y 26 de enero de 2009, respectivamente, suscribieron el Contrato de Préstamo No. SP/SF-08-04-BO y el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/SF-11205-BO, en el marco del Programa de Empresariado Social (PES) administrado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el propósito de ejecutar el Proyecto denominado: “Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores”.
* El Proyecto contempló incrementar y mejorar el acceso a crédito rural para alrededor de 850 productores y sus asociaciones a través de la consolidación de un modelo de financiamiento participativo basado en el concepto de riesgo compartido con base local. Pro-Rural desarrolló un nuevo modelo de financiamiento rural en el que aporta capital de riesgo en conjunto con las asociaciones y luego conforman una entidad financiera a la medida de las necesidades de los productores rurales aprovechando información histórica sobre niveles de producción, productividad agrícola y relaciones y estructuras de control y concertación social existente dentro de las organizaciones.
* A este modelo se lo denominó Fondos de Inversión Rural (FIR) y es consistente con la estrategia del Banco para Bolivia ya que busca mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores rurales y las organizaciones a las cuales están asociados, ampliando esta manera la participación de poblaciones de menores ingresos en procesos de generación de riqueza. Por otro lado, el diseño del Proyecto constituye una iniciativa que cumple con el mandato del Banco de ampliar oportunidades para la mayoría mediante la articulación de estos productores de escasos recursos con servicios financieros rurales para apoyar sus actividades productivas con el fin de incrementar sus ventas e ingresos agropecuarios.
* Para lograr los objetivos se financiaron dos Componentes:

1. En el Componente Reembolsable, el Banco se comprometió a desembolsar hasta el monto de US$1.000.000 y Pro-Rural a aportar oportunamente el equivalente a US$400.000, por lo que el monto total reembolsable comprometido para este Programa fue de US$1.400.000.
2. En el Componente de Cooperación Técnica No Reembolsable, el Banco se comprometió a desembolsar hasta el monto de US$205.000y Pro-Rural a aportar oportunamente el equivalente a US$110.300, por lo que el monto total no reembolsable para este Programa fue de US$315.300.

* Pro-Rural actuó como un intermediario de segundo piso desde el punto de vista de los FIR, puesto que los recursos del préstamo del Banco pasaron a Pro-Rural, de Pro-Rural a los FIR (con garantía de las asociaciones) y de los FIR a los productores beneficiarios.
* El componente de financiamiento reembolsable estuvo destinado a financiar la ampliación de la cartera de crédito de los cuatro FIR escogidos para el Proyecto complementando las inversiones iniciales de capital comprometidas por Pro-Rural y las cuatro asociaciones seleccionadas para el establecimiento de los mismos. Los créditos que Pro-Rural otorgó a los FIR estuvieron en el rango de US$ 150,000 y US$ 400,000 con plazos de hasta siete años y un período de gracia de entre 2 a6 semestres. La garantía por los créditos fue otorgada por las asociaciones de productores. Se estimó un monto promedio de préstamo de alrededor de US$ 250,000 (en promedio 2.5 veces el monto del capital de las sociedades accidentales)
* Mediante el componente de cooperación técnica Pro-Rural llevó a cabo un programa de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento a los FIR y su personal operativo con el fin de asegurar un buen gobierno corporativo, la utilización de las mejores prácticas microfinancieras en el manejo de los recursos de crédito, la sostenibilidad en el largo plazo del programa de microcrédito de cada FIR y el impacto positivo de los créditos en los pequeños productores.
* Este componente apoyó a las asociaciones de productores en (i) diseñar las herramientas estratégicas y tecnológicas necesarias para la conformación y gestión de los FIR seleccionados con mejores prácticas de microfinanzas y gobierno corporativo (ii) poner en marcha, equipar y acompañar los FIR seleccionados con personal básico calificado y capacitado y dotar el equipamiento necesario para atender ágilmente sus respectivos mercados y (iii) realizar la coordinación y el seguimiento del Proyecto y la sistematización y difusión de los resultados y las lecciones aprendidas. Asimismo este componente financió las evaluaciones y auditorías del Proyecto.
* Durante el período de ejecución, el Proyecto logró conformar los siguientes FIR:

1. FAAAS (Financiera Agropecuaria del Altiplano Sur), conformado al interior de la Asociación Nacional de Productores de Quinua (ANAPQUI) con personalidad jurídica reconocida y cuya oficina central se encuentra en la ciudad de La Paz y sus agencias en Challapata, Oruro y Uyuni, Potosí. Para efectos de esta evaluación, se entrevistó a su ejecutivo principal, Edwin Acosta, en las oficinas de Pro-Rural en la ciudad de La Paz
2. AFID (Alternativa Financiera para el Desarrollo), constituido al interior de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (PIAF) de la Central REGIONAL AGROPECUARIA INDUSTRIAL DE COOPERATIVAS “EL CEIBO LTDA en la localidad de Sapecho, Sud Yungas, La Paz.
3. Credi Pro-Agro (Unión de Productores Agropecuarios), constituido al interior de la Asociación Unión de Productores Agropecuarios-Unión Pro-, en Caranavi, La Paz. En este caso se entrevistó en las oficinas de CREDI-PROAGRO de Caranavi a varios clientes que había Pro-Rural llamado para tal efecto a las oficinas de CREDI-PROAGRO
4. FINCAFE, (Servicios Financieros Cafetaleros) que inició sus operaciones en marzo de 2010 y de manera contractual concluyó en diciembre 2010. En julio de 2011 inició un nuevo riesgo compartido bajo el modelo del Programa. Para efectos de esta evaluación, se entrevistó a su ejecutivo principal Luis Mujica en las oficinas de Pro-Rural en la ciudad de La Paz. El caso de este FIR es diferente al de los otros puesto que FINCAFE ya operaba como entidad financiera antes de establecer el contrato de riesgo compartido con ProRural y mediante el contrato con ProRural desarrolló y aplicó la tecnología de crédito individual, la cual sustituyó a su tecnología de crédito asociativo.

* Adicionalmente, y como producto adicional del Proyecto, Pro-Rural desarrolló y lanzó el Programa de MicroFIR con base en la experiencia de los FIR. Este programa le permite trabajar con asociaciones de productores más pequeñas y asegurar la sostenibilidad del producto FIR/MicroFIR puesto que la demanda es alta y se tiene un mayor número de asociaciones de estas características en el país que las que corresponden al nivel de un FIR. A la fecha, Pro-Rural ha conformado dos MicroFIR: el primero con una asociación de lecheras proveedoras de la empresa de lácteos Productos Maya (en la Meseta de Achumani, La Paz) y otro con la Asociación de Carpas Solares de Hortalizas Achocalla (ACSHA) en el municipio de Achocalla. El Programa de MicroFIR comenzó a operar a mediados de 2013, por lo que el Proyecto únicamente apoyará una fase inicial, tipo piloto.
* Durante el transcurso del Proyecto, Pro-Rural proporcionó las condiciones logísticas, operativas y administrativas para la ejecución del Programa suministrando la asistencia técnica necesaria para que los FIR puedan iniciar su actividad crediticia y a la fecha de esta evaluación final, Pro-Rural demostró que ejecutó de manera total todos los componentes del Proyecto de manera EFICIENTE.
* De acuerdo a lo explicado en los indicadores del Marco Lógico, referente a la calificación a la ejecución del Proyecto, este obtuvo la mayoría de los productos con la calidad esperada, dentro del costo presupuestado, y el tiempo inicial fue recuperado sin afectar la calidad del Proyecto. Por todos esos méritos, la calificación que se otorga es EFECTIVO.
* Pro-Rural trató de implementar más FIR en diferentes partes del país. Sin embargo, no pudo encontrar asociaciones de productores de gran tamaño que estuvieran dispuestos a ejecutar este modelo. Ante eso, Pro-Rural diseñó un derivado de los FIR llamado “MicroFIR”, el cual se acerca en forma razonable a las necesidades crediticias específicas del pequeño productor agropecuario, demostrando que es posible adecuar el mismo modelo de los FIR a las características de organizaciones productivas rurales de menor tamaño institucional, manteniendo el modelo de inversiones bajo Riesgo Compartido y permitiendo de esta manera que las Asociaciones y los propios productores sean protagonistas de su propio desarrollo.
* Como prueba piloto, se puede afirmar que el proceso de conformación de MicroFIR tiene muy buen potencial. Sin embargo, todavía es muy temprano para sacar alguna conclusión definitiva.
* Respecto a la sostenibilidad, son pocas las Asociaciones u Organizaciones de productores rurales que están dispuestas a realizar proyectos de riesgo compartido bajo un modelo FIR puesto que el fin con que fueron constituidas más tiene relación con conseguir asistencia técnica que mejore su productividad y asegure mercados. En este sentido, las asociaciones no suelen buscar la provisión de servicios financieros ya que normalmente no disponen del conocimiento para la administración de un programa de este tipo. Los cuatro FIR que se lograron armar, si bien tienen una cartera relativamente sana y además estarían buscando tener una licencia de funcionamiento que les permita ser entidades reguladas por la ASFI, en la actualidad enfrentan retos para su sostenibilidad por la intervención que el gobierno está realizando en el sector rural. La promesa gubernamental de entregar crédito a tasas de interés menores a un dígito así como la obligación que tendrán las entidades financieras comerciales para destinar un porcentaje de su cartera al sector productivo -en particular al sector rural- podría dificultar que los FIR puedan competir de manera eficiente y expandir su cartera.
* La conclusión más relevante de esta evaluación final es que si bien el modelo de riesgo compartido implementado por Pro-Rural en las asociaciones de productores de café, cacao y quinua ha demostrado que puede funcionar, de acuerdo a las condiciones señaladas en esta evaluación final, todavía no son sostenibles y necesitan mucho tiempo para alcanzar la madurez. En ese sentido, el cambio en las condiciones externas generadas por los mensajes gubernamentales podría afectar de manera importante el potencial de desarrollo de los FIR y, por lo tanto, a su sostenibilidad. Podría suceder que si bien los FIR no tengan problemas de mora, podrían enfrentar limitaciones para aumentar su patrimonio y su cartera. Esto haría que los procesos necesarios para conseguir licencia de funcionamiento por parte de la autoridad financiera sean demasiado caros para ejecutarlos y, por lo tanto, los FIR podrían quedarse en su nivel actual.
* Las recomendaciones más importantes son:

En relación a la ejecución del Proyecto:

1. Este tipo de Proyectos requiere desde el inicio un gran esfuerzo logístico, administrativo y operativo por parte del ente ejecutor, para ello es necesario que se cumplan al inicio del Proyecto los requisitos relacionados con la línea de base así como un adecuado Plan Estratégico y de Negocios para cada FIR para establecer de manera explícita tanto el impacto como la sostenibilidad del Proyecto.
2. Es muy probable que al principio exista un crecimiento muy acelerado de la cartera de los FIR dado que hay muchos asociados que pueden adquirir un préstamo. Esto puede limitar el proceso de asimilación de la asistencia técnica y, por otra parte, frustrar a los asociados que esperan crédito en el muy corto plazo. En ese sentido, es probable que la implementación de un FIR genere tensión que derive en el deseo de independizarse de la institución que les ha otorgado la asistencia técnica y el fondeo inicial. Por ello se sugiere que los contratos de riesgo compartido establezcan de manera muy rigurosa los requisitos y las condiciones para la salida del socio que aporta el financiamiento y la asistencia técnica. Con esto, se evitará que las asociaciones y los ejecutivos de los FIR, debido al éxito temprano, tomen decisiones riesgosas respecto al crecimiento de cartera y a la necesidad de asistencia técnica.
3. Identificar a asociaciones que se adecuen a los requisitos que establece el contrato de riesgo compartido toma tiempo y esfuerzo, ya que éstas no abundan (por lo menos en Bolivia) por lo que es necesario que, si se decidiera replicar el proyecto, en la etapa de diseño se considere la posibilidad de conformar también MicroFIR.

En relación a los FIR:

1. Al inicio del Programa solo se contemplaba la suscripción de contratos de riesgo compartido con las asociaciones de productores. Durante la ejecución del Programa se desarrolló una metodología que une la información estadística de la producción y los rendimientos de los cultivos con la información propiamente financiera de los beneficiarios. Esta tecnología se la aplicó en FAAAS, AFID y CREDIPROAGRO y no así en FINCAFE, donde se lo apoyó para desarrollar una tecnología de crédito individual para sustituir a la de crédito asociativo que hasta esa fecha estaban manejando. Esta tecnología que une la información estadística de los cultivos y los rendimientos con la financiera es la que debiera buscarse aplicar cada vez que se implementa este modelo de financiamiento.
2. Los FIR, en general, necesitan fortalecer sus patrimonios para continuar creciendo de manera sana. Para ello, es necesario que los socios realicen nuevos aportes con el fin de encaminar su funcionamiento de acuerdo a las regulaciones de la ASFI.
3. Es importante que se establezca una autorregulación respecto a formatos y conceptos contables comunes en los estados financieros de los FIR con el fin de que se pueda establecer y comparar de manera clara su situación financiera. En esta evaluación final el hecho de que no estén estandarizados conceptos como cartera en mora, previsiones, cuentas por cobrar, etc. dificulta una evaluación objetiva mediante ratos financieros. En ese sentido los FIR debieran concentrar sus esfuerzos para que sus estados financieros sean lo más transparentes posible. Esto les ayudará a conseguir financiadores para expandir su cartera y además motivará a las asociaciones para que aumenten el capital.
4. El gobierno está implementando el seguro agrícola en algunas zonas de influencia de los FIR y se recomienda que se analice la posibilidad de ofrecer este seguro atado a los créditos que otorgan los FIR.
5. Como recomendación final, este consultor sugiere que se investigue en mayor profundidad la tecnología de la billetera electrónica (Mobile Money) la cual se presta perfectamente para el desarrollo de los FIR y los MicroFIR. En Bolivia, el Banco Central y la ASFI ya emitieron la regulación pertinente para desarrollar este producto y, en opinión de este consultor, esta tecnología podría facilitar enormemente el trabajo operativo de los FIR y los MicroFIR.

# introducción

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (Pro-Rural), en fecha 18 de diciembre de 2008 y 26 de enero de 2009, respectivamente, suscribieron el Contrato de Préstamo No. SP/SF-08-04-BO y el Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/SF-11205-BO, en el marco del Programa de Empresariado Social (PES) administrado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el propósito de ejecutar el Proyecto denominado: “Riesgo Compartido en Servicios Financieros Rurales con Asociaciones de Pequeños Productores”.

Los resultados que se exponen corresponden a la evaluación final del Proyecto, la cual pretende aportar elementos de juicio, de manera objetiva, para la toma de decisiones por parte de los responsables y participantes en el programa mencionado en relación al impacto presente y futuro que el Proyecto ha tenido y podría tener si es que se buscara replicarlo.

El ciclo del Proyecto, con sus actualizaciones, se presenta a continuación en el Cuadro 1.1 siguiente:

Cuadro 1.1

Ciclo del Proyecto



Fuente: FOMIN, Junio, 2013

El Proyecto tenía un plazo para su ejecución de cuarenta y dos (42) meses y un plazo de desembolso de cuarenta y ocho (48) meses, este último hasta el 1º de diciembre de 2012 para el financiamiento y el 26 de enero de 2013 para la cooperación técnica. El Proyecto sufrió retrasos significativos y en el año 2011 se logró recuperar el tiempo perdido.

La cronología de eventos actualizada (Cuadro 2.1) nos muestra que la fecha original de ejecución se postergó de julio 2012 a noviembre de 2013 debido a los atrasos incurridos por el proceso de organización de Pro-Rural para ejecutar el Proyecto. Otra de las razones del atraso fueron las dificultades que se encontraron para identificar y seleccionar a las asociaciones de productores que serían beneficiadas y a la correspondiente adecuación/formación de las estructuras básicas de los FIR para recibir la asistencia técnica programada.

# antecedentes

## Justificación del Proyecto

El proyecto trata de resolver la escasez de financiamiento dirigido al pequeño productor rural. Existen varios factores que dan lugar a esta situación, siendo los principales: i) la concentración de los servicios ofrecidos por instituciones microfinancieras (IMF) alrededor de “grandes” centros poblados del área rural; ii) los altos costos de transacción y tasas de interés frente a la capacidad de pago de las economías familiares rurales y agrícolas; iii) la falta de identificación entre las IMF y la población local, puesto que muchas veces los productores rurales ven a las IMF como ajenas a su realidad y que no responden a sus necesidades, desaprovechándose el crecimiento logrado por las asociaciones de productores que han logrado posicionarse en nichos de mercados externos, principalmente ecológicos y/o solidarios; iv) los excedentes comerciales generados no están siendo canalizados hacia actividades de reinversión productiva debido a la falta de instrumentos y servicios financieros que canalicen su uso en actividades económicas alternativas y complementarias, que les generaría beneficios y apoyaría el desarrollo de su contexto local. A este factor se añade la escasa influencia de las asociaciones de productores en las regiones, a pesar de su estrecha vinculación con los productores y la comunidad, sus acciones son difusas y la región no percibe a cabalidad sus actividades e importancia estratégica.

Pro-Rural, al ser una entidad especializada en el sector rural, detectó estas dificultades y diseñó un modelo de financiamiento para dar una solución práctica y eficiente a este problema. Para ello, consiguió el apoyo del Programa de Empresariado Social (PES) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), administrado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El Proyecto contempló incrementar y mejorar el acceso a crédito rural para alrededor de 850 productores y sus asociaciones, a través de la consolidación de un modelo de financiamiento participativo basado en el concepto de riesgo compartido con base local. Pro-Rural diseñó un modelo de financiamiento rural local donde las asociaciones de productores y Pro-Rural aportan capital semilla en el mismo porcentaje para crear una institución de financiamiento que responda a la medida de las necesidades de los productores participantes. Este modelo aprovecha información histórica sobre niveles de producción, productividad agrícola, relaciones y estructuras de control y concertación social existentes dentro de las organizaciones.

A las entidades conformadas se las llamó Fondos de Inversión Rural (FIR). La iniciativa es consistente con la estrategia del Banco para Bolivia ya que busca mejorar la productividad y competitividad de pequeños productores rurales y las organizaciones a las cuales están asociados, ampliando de esta manera, la participación de segmentos más vulnerables en procesos de generación de riqueza. Por otro lado, el diseño del Proyecto constituye una iniciativa que cumple con el mandato del Banco de ampliar oportunidades para la mayoría mediante la articulación de estos productores de escasos recursos con servicios financieros rurales para apoyar sus actividades productivas e incrementar sus ventas e ingresos agropecuarios. Es por estos motivos que el Banco decidió brindar apoyo técnico y financiero para comprobar este nuevo modelo de financiamiento rural.

El capital de riesgo que otorga Pro-Rural consiste en un proceso de inversión temporal en una entidad financiera conformada por productores, corriendo, por lo tanto, el riesgo inherente al giro del negocio. Bajo el modelo de riesgo compartido, el capital temporal que se inyecta a entidades financieras de pequeños productores con potencial de crecimiento corre los mismos riesgos que el capital puesto por las asociaciones de productores; se diferencia del crédito que proviene de las instituciones financieras tradicionales porque estas últimas sólo buscan proporcionar financiamiento a negocios que poseen una fuente de repago claramente identificada y con un flujo de caja proyectado que debe adecuarse a las políticas de la institución (tiempo máximo de financiamiento, experiencia mínima en el rubro al cual se dedica, garantías reales y otras). El riesgo que asumen Pro-Rural y las asociaciones de productores se reduce al apoyar el desempeño de la institución financiera mediante asistencia técnica, mejoras contables, mejor gestión y búsqueda de mayor rentabilidad.

## objetivo de la evaluación final

El objetivo general de la consultoría es evaluar el desempeño y resultados finales, tanto técnicos como operativos y financieros, de los dos componentes del Proyecto, respecto de los objetivos, indicadores y metas previstos en los convenios legales, el reglamento operativo de crédito y el marco lógico del Proyecto, así como cualquier ajuste realizado a los mismos. En cuanto a los resultados, la evaluación medirá: (i) la respuesta del Proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar al Proyecto (diseño); (ii) los avances logrados en el desarrollo de los FIR y MicroFIR[[1]](#footnote-1); (iii) el grado de cumplimiento con los indicadores del Proyecto; (iv) los efectos del Proyecto en los grupos analizados en la evaluación inicial; (v) los resultados del cumplimiento de los objetivos del Proyecto; (vi) las lecciones aprendidas y (vi) aspectos referidos a la sostenibilidad del Proyecto.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

* Analizar la pertinencia del diseño del Proyecto para dar respuesta a los problemas identificados que dieron lugar al Proyecto, y cambios en el contexto y los supuestos que pudieran haber afectado el desempeño del Proyecto.
* Comparar y evaluar los objetivos, indicadores y metas programados respecto a lo ejecutado en los dos componentes del Proyecto (cumplimiento).
* Analizar, procesar y evaluar la información levantada para identificar los principales logros, resultados, fortalezas, calidad, problemas, debilidades y cuellos de botella en: (i) la conformación de FIR, (ii) el interés de los FIR en seguir operando bajo la modalidad de riesgo compartido, (iii) la sostenibilidad financiera de los FIR, (iv) la calidad de la cartera de los FIR, (v) el brindar servicios financieros a productores socios de las asociaciones de productores con quienes se conformaron los FIR, que no tendrían acceso a otras opciones de financiamiento y aquéllos que sí podrían a través de otras instituciones financieras, y (vi) aspectos administrativos de la ejecución del Proyecto, incluidos temas de administración financiera y de adquisiciones; establecer las principales, causas, efectos y posibles medidas correctivas. El análisis de los puntos (i) al (v) debe realizarse en dos niveles: de forma detallada con los FIR que todavía operan en el Programa y en función a la disponibilidad de información con los FIR que se independizaron del Programa.
* Analizar, procesar y evaluar la información levantada para identificar los principales logros intermedios, resultados, fortalezas, calidad, problemas, debilidades y cuellos de botella en la conformación y etapa inicial de implementación de los MicroFIR.
* Analizar el efecto de los FIR en los mercados financieros locales donde operan (Challapata, Uyuni, Caranavi y Palos Blancos) y en los mercados sectoriales (café, quinua, cacao)
* Identificar lecciones aprendidas y recomendaciones para la réplica del Proyecto en relación a los FIR y MicroFIR, que podría incluir la modificación de actividades, responsabilidad del personal, cronograma de actividades y partidas presupuestarias, entre otras.
* Analizar y evaluar el desempeño institucional de Pro-Rural y el BID en el marco del diseño y la ejecución del Proyecto.
* Verificar la relevancia de las acciones realizadas, los niveles de eficiencia y efectividad.
* Realizar un análisis de los factores positivos y negativos que podrían incidir en la sostenibilidad de los resultados alcanzados y el Proyecto. Proponer un plan de acción para mitigar o hacer frente a los factores negativos.

## entes relevantes

Los entes involucrados en el Proyecto son: BID/FOMIN, Pro-Rural, las asociaciones de productores y los FIR conformados.

El Banco, además de ser financiador, acompaño con asesoramiento técnico y fiduciario a la Coordinación del Proyecto de lado de Pro-Rural. Se debe destacar que era la primera vez que Pro-Rural trabajaba con el BID/FOMIN y, por lo tanto, carecía de experiencia en la metodología de ejecución, administración y seguimiento de los proyectos del Banco.

Sin embargo, Pro-Rural sí contaba con un amplio conocimiento de la realidad del sector rural a través de diferentes tipos de intervenciones (financieras y no financieras). El portafolio de servicios de Pro-Rural va desde una oferta de capital semilla hasta capital de riesgo, fondos de liquidez para capital de operaciones de corto plazo y capital de inversión, tanto para Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) como para empresas rurales y urbanas.

Durante el diseño del Proyecto, Pro-Rural contaba con un diagnóstico preliminar y una lista corta de al menos siete asociaciones de productores que tendrían interés en establecer un FIR y que podrían calificar para el Proyecto con base en los criterios de selección previstos. Las características de las asociaciones que finalmente fueron escogidas para trabajar en el proyecto y su respectivo FIR son las siguientes:

* **Asociación Nacional de Productores de Quinua (ANAPQUI),** con la cual se estableció la **FAAAS (Financiera Agropecuaria del Altiplano Sur).** Inicialmente el FIR se creó como un departamento de crédito al interior de ANAPQUI el 18 de noviembre de 2010. Consiguió la personería jurídica el 19 de octubre de de 2010. El 3 de febrero de 2011 obtuvo un desembolso por parte de Pro-Rural de US$350.000 con fondos del financiamiento del Banco. Su oficina central se encuentra en la ciudad de La Paz y sus agencias en Challapata, (Oruro) y Uyuni, (Potosí). El contrato de riesgo compartido con Pro-Rural fue disuelto el 8 de mayo de 2012 y la deuda que mantenía con Pro-Rural fue saldada completamente en noviembre de 2012. Para efectos de esta evaluación, se entrevistó a su ejecutivo principal, Edwin Acosta, en las oficinas de Pro-Rural en la ciudad de La Paz.
* **Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas “El Ceibo” Ltda. (productores de cacao),** con la cual se estableció **AFID (Alternativa Financiera para el Desarrollo),** constituido como FIR el 14 de enero de 2011 al interior del Ceibo Ltda., en la localidad de Sapecho, Sud Yungas, La Paz; lugar donde se encuentran también sus oficinas. Consiguió la personería jurídica el 11 de marzo de 2011. Pro-Rural entregó US$300.000 (de los US$400.000 comprometidos) con fondos del financiamiento del Banco el 20 de enero de 2011 y que fueron devueltos en su totalidad en fecha 25 de marzo de 2013. El contrato de riesgo compartido con Pro-Rural fue disuelto el 17 de diciembre de 2012. La información de AFID fue proporcionada por Pro-Rural ya que no se logró entrevistar a su ejecutivo principal.
* **Asociación Unión de Productores Agropecuarios “Unión Pro-Agro”**, con la cual se estableció **Credi Pro-Agro** el 13 de enero de 2011, en Caranavi, La Paz. A la fecha sigue operando al interior de la Asociación. Pro-Rural desembolsó a este FIR US$200.000 con fondos del Banco en fecha 16 de mayo 2011 y a la fecha de esta evaluación, el saldo del capital prestado es de US$158.756. El contrato de riesgo compartido está vigente. Se entrevistó en las oficinas de CREDI-PROAGRO de Caranavi al Jefe de Agencia y al presidente Evaristo Hilari.
* **FINCAFE,** (Servicios Financieros Cafetaleros) se conformó como FIR el 30 de junio de 2011 y atiende a cinco asociaciones de cafetaleros de 5 colonias del cantón Chijchipani de Caranavi. El caso de este FIR es diferente puesto que FINCAFE ya operaba como entidad financiera otorgando crédito a asociaciones de productores (no individual); más adelante se profundizará esta información. El 20 de diciembre de 2012 recibió US$116.667 de recursos del Banco y a la fecha de esta evaluación FINCAFE debe el total del capital prestado por Pro-Rural. Actualmente mantiene el contrato de riesgo compartido con Pro-Rural. Se entrevistó a su ejecutivo principal Luis Mujica en las oficinas de Pro-Rural en la ciudad de La Paz.

Adicionalmente, y como producto adicional del Proyecto, Pro-Rural desarrolló y lanzó el Programa de MicroFIR con base en la experiencia de los FIR. A la fecha, Pro-Rural ha conformado dos MicroFIR: el primero con una **asociación de lecheras proveedoras de la empresa de lácteos Productos Maya (en la Meseta de Achumani, La Paz)** y otro con la **Asociación de Carpas Solares de Hortalizas Achocalla (ACSHA)** en el municipio de Achocalla. El Programa de MicroFIR comenzó a operar a mediados de 2013, por lo que el Proyecto únicamente apoyará una fase inicial, tipo piloto.

## Descripción del Proyecto

### Objetivos y Componentes del Proyecto

El Proyecto tuvo como objetivo principal incrementar la influencia de las asociaciones de productores como actores económicos en sus regiones, mejorando la oferta de servicios financieros rurales. El propósito del Proyecto fue probar un nuevo modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido entre Pro-Rural y asociaciones de productores.

Para lograr los objetivos se financiaron dos Componentes:

En el Componente Reembolsable, el Banco se comprometió a desembolsar hasta el monto de US$1.000.000 y Pro-Rural a aportar el equivalente a US$400.000, lo que hace que el monto total del componente reembolsable comprometido para este Programa fuera de US$1.400.000. Este componente fue destinado a financiar la ampliación de la cartera de crédito de los cuatro FIR escogidos para el Proyecto, complementando las inversiones iniciales de capital comprometidas por Pro-Rural y las cuatro asociaciones seleccionadas para el establecimiento de los mismos. Los créditos que Pro-Rural otorgó a los FIR estuvieron en el rango de US$150.000 y US$400.000 con plazos de hasta siete años y un período de gracia de entre 2 a 6 semestres. La garantía por los créditos fue otorgada por las asociaciones de productores. Se estimó un monto promedio de préstamo de alrededor de US$250.000 (en promedio 2.5 veces el monto del capital de las sociedades accidentales).

En el Componente de Cooperación Técnica No Reembolsable, el Banco se comprometió a desembolsar hasta el monto de US$205.000 y Pro-Rural a aportar oportunamente el equivalente a US$110.300, haciendo que el monto total del componente no reembolsable para este Programa fuera de US$ 315.300, si bien los aportes de contraparte de Pro-Rural superaron el monto establecido. Mediante el componente de cooperación técnica, Pro-Rural llevó a cabo un programa de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento a los FIR y su personal operativo, con el fin de asegurar un buen gobierno corporativo, la utilización de las mejores prácticas microfinancieras en el manejo de los recursos de crédito, la sostenibilidad en el largo plazo de la cartera de microcrédito de cada FIR y el impacto positivo de los créditos en los pequeños productores. Este componente apoyó en (i) diseñar las herramientas estratégicas y tecnológicas necesarias para la conformación y gestión de los FIR seleccionados con mejores prácticas de microfinanzas y gobierno corporativo, (ii) poner en marcha, equipar y acompañar los FIR seleccionados con personal básico calificado y capacitado y dotar el equipamiento necesario para atender ágilmente sus respectivos mercados, y (iii) realizar la coordinación y el seguimiento del Proyecto, la sistematización y difusión de los resultados y las lecciones aprendidas. Asimismo, este componente financió las evaluaciones y auditorías del Proyecto.

### Características principales del Proyecto.

El monto total del financiamiento reembolsable asciende a US$1 millón y US$205.000 de financiamiento no reembolsable del Banco. El aporte de contraparte de Pro-Rural es de US$400.000 para el componente de financiamiento y US$110.300 de contraparte para el financiamiento no reembolsable.

El Proyecto, con un plazo para su ejecución de cuarenta y dos (42) meses y un plazo de desembolso de cuarenta y ocho (48) meses, fue concebido con el propósito de contribuir a la reducción de la pobreza rural mediante el incremento del acceso a servicios financieros de los pequeños productores, el cual sigue siendo limitado pese al exitoso desarrollo de las microfinanzas en Bolivia y a que las condiciones de la intermediación financiera rural han cambiado considerablemente en los últimos años, producto de la fuerte incursión de la banca comercial en el sector.

***Fondos de Inversión Rural (FIR)***

El Proyecto contempló incrementar y mejorar el acceso a crédito rural de alrededor de 850 productores y sus asociaciones, a través de la consolidación de un modelo de financiamiento participativo basado en el concepto de riesgo compartido, con base local. Para ello, Pro-Rural seleccionó asociaciones de productores de primer y segundo nivel, con reconocida trayectoria, consolidada actividad productiva/comercial y que hayan sido socias o clientes exitosos de Pro-Rural u otros programas de financiamiento para constituir Fondos de Inversión Rural (FIR) que financien a los socios de la asociación con microcréditos en condiciones adecuadas a las condiciones productivas y comerciales de cada productor o cliente. Para ello, se constituyeron sociedades accidentales entre Pro-Rural y las asociaciones seleccionadas, cada una con al menos US$50.000 de capital accionario propio.

Pro-Rural actuó como un intermediario de segundo piso desde el punto de vista de los FIR, puesto que los recursos del financiamiento del Banco pasaron de Pro-Rural a los FIR (con garantía de las asociaciones) y de los FIR a los productores beneficiarios.

El diseño del Proyecto no incluyó un modelo específico para los FIR. Sin embargo, luego del trabajo realizado con la FAAAS, AFID y CREDI PRO-AGRO, se identificó un modelo básico con el cual actualmente trabajan los FIR. Por su parte, con la ayuda del Programa, FINCAFE implementó el crédito individual dejando de lado el crédito asociativo que venía ejecutando.

La tecnología crediticia de los FIR se basa en dar crédito usando como referencia las estadísticas históricas de producción que posee la asociación sobre sus miembros. No utiliza los elementos tradicionales de un crédito (ingresos, costos, gastos personales, etc.), sino que los oficiales de crédito calculan el monto a prestar basados en que debe oscilar entre un 20 a 30% del valor de la cosecha más inmediata. El prestatario está comprometido a entregar su cosecha a la Asociación y con esto se garantiza que el FIR reciba las amortizaciones de acuerdo a lo estipulado en el contrato de préstamo.

Los criterios para otorgar crédito se basan entonces en datos estadísticos históricos recopilados por los mismos productores y que no están disponibles para las instituciones microfinancieras comerciales. Esta información facilita el análisis de la capacidad de pago del cliente porque en ella se detallan aspectos tales como los rendimientos de cada cliente y el número de hectáreas o plantas sembradas, la estacionalidad, etc. A esta información se le agrega la obligación de consultar con INFOCRED para ver el grado de endeudamiento en el sistema financiero. Finalmente, los FIR utilizan la presión de los dirigentes de sus comunidades o asociaciones para conseguir que los deudores que entren en mora paguen sus créditos. En general, la combinación de estos tres factores permite proyectar y diseñar productos y servicios consolidando los mecanismos de repago y garantía de acuerdo a las características de cada actividad y la organización de productores.

El diagrama D.2.1 siguiente explica el flujo operativo del proceso crediticio de un FIR.

Diagrama D.2.1



**Fuente: elaboración propia**

***Micro Fondos de Inversión Rural (MicroFIR)***

Pro-Rural trató de implementar más FIR en diferentes partes del país. Sin embargo, no pudo encontrar asociaciones de productores de gran tamaño que estuvieran dispuestas a ejecutar este modelo. Ante eso, Pro-Rural diseñó un derivado de los FIR llamado “Programa de Micro Capital de Riesgo para Inversiones Rurales-MicroFIR”, el cual se acerca a las necesidades crediticias específicas de asociaciones de pequeños productores agropecuarios de menor tamaño. El método es casi una réplica de los FIR pero en menor tamaño. El objetivo es que los MicroFIR, a diferencia de los FIR, no busquen convertirse en entidades financieras, sino que se mantengan sólo como un departamento pequeño de crédito al interior de la asociación de productores.

Al interior de cada MicroFIR se busca implementar una instancia organizativa interna para administrar los mismos, constituida por tres Comités: a) Fiscalización, b) Administración (únicamente para MicroFIR con Asociaciones) y c) de Crédito, con la perspectiva de crear a mediano plazo una Unidad de Crédito al interior de la Organización.

El programa de los MicroFIR tiene las características que se detallan a continuación:

1. El modelo se construye con dos socios: Pro-Rural y las Asociaciones de productores. Los pequeños productores que no se encuentren asociados conforman una Sociedad Civil donde cada uno efectúa su aporte de capital según sus posibilidades y las condiciones definidas internamente entre sus miembros. A través de esta sociedad y sus representantes designados suscriben el Contrato de Riesgo Compartido para la conformación de un MicroFIR. Pro-Rural puede hacer su aporte en un monto similar o superior al aporte conjunto de la Asociación y los pequeños productores asociados.
2. Los fondos del MicroFIR están disponibles para el otorgamiento de microcréditos a los pequeños productores como capital de operaciones e inversión apoyando sus actividades productivas.
3. Al interior de los MicroFIR, se organiza una Mesa Directiva que para la administración y gestión de los microcréditos: El MicroFIR busca trabajar en el empoderamiento de la mujer por lo que se espera la Mesa Directiva esté a cargo de mujeres representantes de los pequeños productores. Además, en las reuniones y en la toma de decisiones referentes a la otorgación de crédito y cambio de requerimientos para otorgarlos, el Programa promueve que sean las mujeres las que tengan la decisión final. Se elige a un gerente general quien además de tener a cargo la administración del MicroFIR hace las funciones de oficial de microcréditos.
4. A través del microcrédito, se determina priorizar el sector agropecuario. Sin embargo, los MicroFIR, una vez que concluya el contrato de riesgo compartido con Pro-Rural, podrán también diversificar el financiamiento para otras actividades económicas fortaleciendo las fuentes de ingresos del pequeño productor agropecuario y su capacidad de gasto para acceder a los servicios básicos, como educación, salud, agua potable, electricidad, comunicaciones, etc., mejorando por lo tanto su calidad de vida.
5. Inversión Mínima para el MicroFIR: Pro-Rural estima que se necesita una inversión mínima de US$30.000 en cada MicroFIR con el fin de asegurar su sostenibilidad y brindar un impacto socioeconómico importante en la población meta.
6. Procesos de capacitación fortalecidos: Los protagonistas de este Programa son los productores, por lo que son capacitados en la administración del Programa y fundamentalmente se prepara a las mujeres en quienes se delega la administración de los MicroFIR.
7. Pro-Rural tiene una permanente participación y seguimiento del desarrollo de los MicroFIR: Al inicio del Programa existe una ardua capacitación y trabajo de campo del Oficial de Inversiones a cargo con el fin de monitorear la otorgación y recuperación de los créditos. Dicho funcionario de Pro-Rural está a cargo del seguimiento de las operaciones y de los reportes básicos que se emitirán como producto de la administración del Programa.
8. Apoyo legal a las Sociedades Civiles a ser conformadas por los pequeños productores: Pro-Rural apoya a las Asociaciones en los aspectos legales para la conformación de las sociedades civiles que dan el paraguas legal a los MicroFIR.
9. Buró de créditos: Pro-Rural, en tanto sea socia de cada MicroFIR, tiene la responsabilidad de verificar la información de cada prestatario en las centrales de riesgo a las que tenga acceso.

# marco lógico y evaluación

## Metodología de evaluación

El diseño metodológico para esta evaluación se realizó con un enfoque apegado al Marco Lógico ajustado (ver Cuadro 3.1) que permita integrar los resultados de medio término a la evaluación final.

De acuerdo a las fases para el desarrollo de la consultoría, primero se revisó la información documental sobre el diseño del programa y sobre los Fondos de Inversión Rural (FIR) conformados, los beneficiarios participantes, los informes de avance en la ejecución de los Proyectos, reportes e informes de las acciones de apoyo en capacitación y asistencia técnica, documentos de política interna de Pro-Rural así como estadísticas de los sectores productivos relacionados con los FIR.

Luego se realizó una visita de campo a Caranavi (CREDI-PROAGRO y FINCAFE) en la que se entrevistó a los Jefes de Agencia. No se realizaron visitas de campo a los FIR que se independizaron del Proyecto (FAAAS y AFID), pero si se entrevistó al gerente general de la FAAAS.

En la tercera fase se desarrolló la etapa de preparación de informes y reuniones finales, revisión de documentación recolectada, tabulación y comparación con lo programado y las entrevistas de control con los responsables para revisar los resultados encontrados. La evaluación intermedia, realizada en julio 2012, fue una fuente de información importante para esta evaluación final.

## Diseño y Marco Lógico del Proyecto

El diseño del Marco Lógico (ML) buscó construir un nuevo modelo de institución financiera a través de la consolidación de un modelo de financiamiento participativo basado en el concepto de riesgo compartido, con base local. El Cuadro 3.1 nos muestra el Marco Lógico del Proyecto.

**Cuadro 3.1**

**Evaluación de Indicadores de Marco Lógico**

**Proyecto: Riesgo compartido en servicios financieros rurales**

**con asociaciones de pequeños productores (BO-S1006)**

**(Evaluación Final)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| **Resumen narrativo** | **Indicadores** | **Medios de Verificación** | **Supuestos** |
| **FIN** |  |  |  |
| **Incrementar la influencia de las asociaciones como actores económicos en sus regiones, mejorando la oferta de servicios financieros rurales** | A los tres años de finalizado el Proyecto, los Fondos de Inversión Rural (FIR) de las Asociaciones de Productores generan excedentes y están en crecimiento | * Estados financieros por FIR * Nro. De familias atendidas anualmente por los FIR | Se mantiene la estabilidad social, política y de seguridad en las zonas del Proyecto. |
| **PROPÓSITO** |  |  |  |
| **Comprobar un nuevo modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido entre Pro-Rural y Asociaciones de Productores** | * Al finalizar el año 4, al menos 4 FIR o MICROFIR siguen mostrando predisposición para operar bajo la modalidad de riesgo compartido; * Al finalizar el año 4, el 70% de clientes de los FIR o MicroFIR que permanecen operando en el Programa demuestran preferencia/confianza por los servicios financieros ofertados por los FIR de las asociaciones. * Al finalizar el año 4, 1.250 familias de pequeños productores de bajos ingresos han sido beneficiados por el Programa. * Al finalizar el año 4, 5 asociaciones de productores han sido beneficiadas por el Programa. | * Convenios de riesgo compartido entre Pro-Rural y las asociaciones de productores. * Encuestas y entrevistas con los clientes finales. * Evaluación final del Proyecto. * Lista de beneficiarios | * las condiciones sociales y políticas apoyan a la colocación de productos financieros en zonas rurales. * El funcionamiento y los resultados de los FIR cumplen con las expectativas de los socios. * Los productos ofrecidos por los FIR son atractivos y competitivos. |
| **COMPONENTES** |  |  |  |
| **Componente 1: Financiamiento reembolsable** |  |  |  |
| **Componente 1: servicios financieros**  **Fondos de Inversión Rurales (FIR) conformados, funcionando y generando excedentes, con una calidad de cartera similar a la del sector micro financiero rural y mayor cobertura a pequeños productores y microempresarios rurales** | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Indicador | Meta | | 1.1 | Número acumulado de FIR o MicroFIR implementados | año 1:3  año 2:4  año 3:4  año 4:5 | |  |  | **Total acumulado: 5** | | 1.2 | Número de FIR que generan excedentes | año 3:3  año 4:2  **Total acumulado: 2** | | 1.3 | Número de clientes atendidos por FIR y/o MicroFIR durante su permanencia en el Programa. | año 1:350  año 2:650  año 3:800  año 4:1250  **Total acumulado: 1.250** | |  |  | Total: 850 | | 1.4 | Monto de cartera bruta lograda entre todos los FIR y/o MicroFIR mientras permanecieron en el Programa. (US$) | año 1:740.000  año 2:1.300.000  año 3:1.600.000  año 4:2.200.000  **Ttl acumulado: 2.200.000** | |  |  | Total: 1,800,000 | | 1.5 | Nivel de mora de la cartera de los FIR que operan en el Programa. | Durante la vigencia del Proyecto, la mora es menor o igual a la mora promedio reportada por FINRURALen las zonas de influencia | | 1.6 | Porcentaje del los FIR que se independizan del Programa y siguen operando en el Mercado | Año 4: 40% | | * Contratos con los clientes de los FIR * Informes y estadísticas de los FIR * Estados financieros por FIR * Informes semestrales de Pro-Rural * Reportes y/o boletines del sector * Evaluación intermedia * Evaluación final | * Políticas del estado para el micro crédito no afectan la colocación y recuperación de la cartera de crédito. * Se mantiene el enfoque en la población meta de pequeños productores de bajos ingresos * Se cuenta con demanda por servicios financieros de parte de los productores que pertenecen a las asociaciones. |
| **2.Cooperación Técnica no Reembolsable:**  **Componente 2: Servicios de Asistencia Técnica a los FIR**  **Los FIR cuentan con capacidades instaladas para operar servicios financieros**  **La experiencia de modelo de financiamiento rural local ha sido sistematizada** | * Hasta fin del año 1 se dispone de herramientas de gestión y tecnológicas para la implementación de los FIR * Número de FIR que operan con el sistema de cartera y cuentan con el equipo humano capacitado (año 1: 3, año 2:4) * Al finalizar el Proyecto se ha publicado y difundido la experiencia del modelo | * Planes estratégicos, planes de negocios y documentos operativos de los FIR * Productos financieros, manuales de funciones y reglamentos de los FIR. * Herramientas tecnológicas en los FIR. * Informes de seguimiento y capacitación. * Visitas de inspección * informes semestrales de Pro-Rural. * Publicación de sistematización * Evaluación intermedia * Evaluación final | * Las condiciones de las vías de acceso permite a los técnicos realizar las visitas y los talleres programados * Existe voluntad e interés por parte del personal de los FIR de asistir a los talleres |
| **ACTIVIDADES** |  |  |  |
| **1.Finaciamiento reembolsable** | **Indicadores** |  |  |
| **Componente 1: Servicios Financieros**  **i.- Constituir sociedades de riesgo compartido entre Pro-Rural y asociaciones de productores**  **ii.- Administrar los servicios financieros de los FIR**  **iii.- Asegurar el financiamiento oportuno a los FIR** | Financiamiento reembolsable:  US$ 1,000.000 (BID)  US$ 400.000 (Pro-Rural)  Total: 1,400.000 | * Reglamento de crédito aprobado por el directorio de Pro-Rural. * Contratos de sociedad accidental y de crédito entre Pro-Rural y los FIR. * Registros de informes de cartera de Pro-Rural y de los FIR. * Informes semestrales del Proyecto. * Auditorías anuales del financiamiento. * Evaluación intermedia * Evaluación final | * Los desembolsos del PRI son oportunos y suficientes * Los aportes de Pro-Rural y las asociaciones son oportunos y suficientes |
|  |  |  |  |
| **Componente 2:**  **Cooperación técnica** | **Indicadores** |  |  |
| **i.- Desarrollar planes estratégicos y plan de negocios de los FIR**  **ii.- Desarrollar productos financieros, manuales y reglamentos de los FIR**  **iii.- Elaborar estrategias y medios de promoción y difusión de servicios financieros (por cada FIR)**  **iv.- Seguimiento y capacitación al personal operativo de los FIR para la prestación de servicios financieros**  **v.- Desarrollar y capacitar en el uso de herramientas tecnológicas**  **vi.- Dotación de equipos de computación y otros relacionados,**  **vii.- Levantamiento de línea base**  **viii.- Desarrollar el sistema de monitoreo del Proyecto y realizar el seguimiento,**  **ix.- Sistematizar y documentar la experiencia de riesgo compartido con asociaciones rurales**  **x.- Publicar y difundir la experiencia** | Cooperación Técnica No Reembolsable  US$ 205.000 (BID)  US$ 110.300(Pro-Rural)  Total: 315.300   |  |  | | --- | --- | | contratos de riesgo compartido | año 1:3  año 2:4  total: 4 | | Plan de negocios FIR 1 | mes: 12 | | Sistema de cartera desarrollado | mes: 12 | | Sistema de monitoreo desarrollado | mes: seis | | * Informes semestrales de Pro-Rural * Estados financieros de Pro-Rural * Informes de los consultores * Evaluación intermedia y final * Auditoría de la cooperación técnica | * La oferta consultores es adecuada en formación, capacidad y precios |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Notas: los años se cuentan a partir del 10 agosto 2009, cuando el préstamo alcanzó la elegibilidad. Para aquellos indicadores con fecha de finalización del cuarto año, la fecha de cumplimiento es el 30 septiembre 2013. Para el indicador relacionado con la publicación y difusión de la experiencia del modelo, la fecha del cumplimiento es el 31 diciembre 2013.

## Estado General de la Ejecución del Proyecto

Hasta diciembre de 2010 y mediante una auditoría al Proyecto efectuada hasta esa fecha, Pro-Rural mostró que en el período 2009-2010 tuvo baja eficiencia administrativa para ejecutar el Proyecto[[2]](#footnote-2). Sin embargo, durante el año 2011 todas las observaciones fueron superadas y Pro-Rural cumplió sus obligaciones de contraparte en ambos componentes. En el componente reembolsable, donde el Banco se comprometió a desembolsar hasta el monto de US$1.000.000, Pro-Rural aportó oportunamente el equivalente a US$400.000.

Actualmente, el Proyecto se encuentra en la fase final de ejecución, y en mayo de 2013 expiró el plazo del último desembolso del préstamo. En enero de 2014 está prevista la expiración del plazo del último desembolso de la cooperación técnica. Respecto a la cooperación técnica, es importante mencionar que el plazo original vencía en enero de 2013, pero fue extendido para apoyar el programa de MicroFIR desarrollado por Pro-Rural.

Por otra parte, el 28 junio 2013, se realizó un ajuste a los indicadores del Marco Lógico relacionados con reporte del volumen de cartera y número de beneficiarios de los FIR que incluyó a los MicroFIR, que no estaban previstos en el diseño del Proyecto. El propósito de la modificación de indicadores fue adecuarlos a la situación real del Proyecto y a los cambios que ocurrieron durante la ejecución.

El diseño original del Proyecto preveía la conformación de cuatro FIR con diferentes asociaciones de productores, y que dichos FIR se mantendrían operando en el marco del Proyecto con el apoyo de Pro-Rural por períodos que excedían los plazos de ejecución del Proyecto, para luego operar de manera independiente. Pro-Rural consiguió su objetivo; sin embargo, debido a factores externos al Proyecto, los FIR que habían sido conformados con los productores quinueros (FAAAS con ANAPQUI) y cacaoteros (AFID con El Ceibo) disolvieron de manera anticipada el contrato de riesgo compartido con Pro-Rural ya que tuvieron acceso a fuentes alternativas de financiamiento. Estos dos FIR, motivados y apoyados por el Proyecto, obtuvieron personería jurídica propia que les permite manejarse de manera independiente de sus respectivas asociaciones.

Pro-Rural continúa trabajando con dos FIR (Credi Pro-Agro con Unión Pro-Agro y FINCAFE), ambos con asociaciones de productores cafetaleros; y está implementando un programa de MicroFIR.

# sostenibilidad de los productos del Proyecto: los FIR y los microFIR

## los factores externos futuros que afectan la sostenibilidad

El Gobierno está creando normativa que obligará a que la banca comercial destine al menos el 20% de cartera hacia el sector productivo y con preferencia al sector rural. Hasta ahora dicha política no ha sido obligatoria por falta de regulación, pero habiendo sido la ley aprobada en 2013, se espera que tal política tenga carácter compulsivo a partir de 2014; hasta fines de este año el gobierno ha prometido emitir la reglamentación pertinente. La nueva ley de servicios financieros, al dar prioridad a la canalización de recursos hacia el sector productivo, hace que las entidades financieras reguladas, tanto públicas como privadas, compitan por cumplir las metas de cartera sectorial que impondrá la entidad reguladora. Hasta antes de la aprobación de esta ley, la oferta de créditos en todos los sectores se manejaba por la oferta y la demanda y sobre la base del riesgo esperado.

Esta política favorecía a los sectores menos riesgosos, como es el comercial y de servicios, cuya alta rotación del capital operativo y bajo nivel de capital fijo les permite obtener con mayor facilidad créditos de corto y mediano plazo. Otro sector que se favorecía con este sistema es el de la construcción, ya que la política crediticia, al basarse en la calidad de las garantías reales como un elemento definitivo para la concesión de un crédito, hace que el crédito hipotecario se desarrolle a velocidad mayor a las del promedio de los otros sectores. Por las mismas razones, el sector productivo se veía menos favorecido y debido a que la economía boliviana se estaba concentrando en los sectores extractivos, comercio, servicios y construcción, es que el gobierno decidió aprobar esta norma.

La intervención gubernamental en el mercado crediticio que atienden los FIR se dará destinando directamente recursos estatales a tasas de interés más bajas y plazos más convenientes. Para ello el gobierno utilizará el banco estatal de segundo piso (Banco de Desarrollo Productivo, BDP)[[3]](#footnote-3) que dará financiamiento a la banca de primer piso privada para que esta última destine tales recursos hacia la agricultura. El Estado también tiene una entidad financiera de primer piso (Banco Unión) que realiza esta tarea de manera cada vez más agresiva mediante la apertura de oficinas en las zonas de influencia de los FIR. La posibilidad que los FIR reciban este tipo de recursos es baja ya que son entidades no reguladas, cuestión que hasta ahora ha sido el factor más importante para que el BDP y el Banco Unión no trabajen con ellos.

Los efectos inmediatos de esta medida serán que las entidades financieras reguladas ofrezcan créditos al sector rural a tasas de interés menores y plazos mayores a los actuales y que se concentren en los clientes que tengan fuentes de ingresos relativamente predecibles y con historial crediticio, características que son cumplidas a cabalidad por los actuales clientes de los FIR. En resumen, en opinión de este consultor, es poco probable que los FIR puedan resistir esta competencia si es que no reciben algún tipo de subsidio estatal para aumentar su cartera. Para ello deberán mejorar aún más su gobernabilidad, administración operativa y sus sistemas de cartera y contabilidad.

Con respecto a la situación política y social, un riesgo inherente que está dentro las propias asociaciones de productores proviene de la posible presión que ellas puedan hacer para conseguir que los FIR tengan políticas crediticias más laxas. Hasta la fecha, se ha logrado evitar tales presiones haciendo que los FIR tengan personería jurídica propia y una administración independiente.

Por otra parte, es muy probable que el ambiente político y social experimente cambios, particularmente por el hecho de que se aproximan las elecciones presidenciales en 2014 y el Gobierno buscaría profundizar la inversión en el sector rural. Esto podría conducir a que en un corto plazo se fijen tasas de interés a niveles que harían muy difícil que los FIR alcancen a cubrir sus costos.

Adicionalmente, la banca privada comercial ya está ofreciendo créditos a tasas menores que los FIR (entre 5% y 8% a los clientes más antiguos y menos riesgosos). Al respecto, según los gerentes de FAAAS y FINCAFE (que actualmente prestan a tasas de 16% a 18%) su ventaja principal proviene de la rapidez con la que aprueban los créditos debido a que no solicitan a los clientes garantías ni procesos engorrosos propios de la banca comercial. Sin embargo, dado que la fijación de las tasas de interés y la obligación de tener un porcentaje mínimo de la cartera en el sector rural ya es un hecho, lo más probable es que la banca comercial demande que la ASFI le permita desarrollar productos crediticios que requieran menos garantías y que, paralelamente, tengan que previsionar menos con el fin de bajar el costo financiero, lo cual claramente afectará las posibilidades que tienen los FIR para expandirse.

Un factor externo que ya es evidente al momento de esta evaluación final y que afecta el futuro de los FIR es el referido a la prematura separación entre los FIR y Pro-Rural. En efecto, a la fecha ya hay dos FIR que se han independizado completamente de Pro-Rural (FAAAS y AFID) sin que, a opinión de este consultor, éstos tengan aún la capacidad administrativa y operativa para ser sostenibles. Al respecto, es necesario aclarar que FAAAS, AFID y FINCAFÉ, bajo el auspicio de Profit Rural conformaron una asociación de Entidades Financieras Comunales denominada FINDEPRO (Asociación de Entidades Financieras de Productores) y, bajo este paraguas, están recibiendo asistencia técnica de Profit Rural para estandarizar sus procedimientos y conseguir que la ASFI emita la normativa que les permita operar dentro del mercado regulado. Es de suponer que la asistencia técnica que están recibiendo les permitirá prepararse para solicitar a la ASFI entrar a un proceso de regulación; sin embargo, en opinión de este consultor, la competencia entre entidades reguladas para atender el sector rural podría debilitar aún más la actual posición financiera de los FIR, lo cual haría más difícil aún que la ASFI les emita una licencia de funcionamiento, incluso en el mediano plazo.

Si bien los factores externos podrían perturbar el futuro de los FIR y sus expectativas de crecimiento, es importante aclarar que los créditos otorgados por el Banco y canalizados por Pro-Rural a los FIR tienen garantía prendaria de las asociaciones. Por lo tanto, aún si alguno de los problemas señalados anteriormente afectaran el rendimiento de los FIR, no hay riesgo de incumplimiento que pueda afectar la recuperación de los fondos otorgados por el Banco a Pro-Rural y de Pro-Rural a los FIR porque todavía mantienen una relación contractual con Pro-Rural.

## Análisis de cartera, clientes y fidelidad

**FIR que se independizaron del Programa**

Con respecto a AFID, el desembolso comprometido era de US$400.000, pero sólo se desembolsó US$300.000 debido a que su Asociación decidió salir del Programa; el contrato de riesgo compartido con Pro-Rural fue disuelto el 8 de mayo de 2012 y la deuda que mantenía con Pro-Rural fue saldada completamente en noviembre de 2012. Al momento de la disolución del contrato de riesgo compartido, el total de la cartera colocada en dólares ascendía a US$887.817, el número de beneficiarios a 758 y tenían 424 clientes activos. Tales cifras se mantuvieron en el reporte a junio, 2013.

**Cuadro 5.1**

**Programa FIR**



**Fuente: Pro-Rural**

Respecto a la FAAAS, el contrato de Riesgo Compartido se disolvió en mayo de 2012 y a esa fecha, el total de cartera era de US$1.297.666 y el número total de beneficiarios 700, siendo los clientes activos 628. Tales cifras se mantuvieron en el reporte a junio, 2013.

**FIR que continúan en el Programa**

**FINCAFE**

FINCAFE es una institución que no nació con Pro-Rural como producto del Programa o como el resto de los otros FIR y ya venía trabajando con Créditos Asociativos para acopio y comercialización del café cuando constituyó con Pro-Rural un Riesgo Compartido. Considerando su experiencia, Pro-Rural incluyó a FINCAFE en el Programa con el BID ya que se presentaba como una organización con potencial para facilitar y llegar con financiamiento a los pequeños productores.

Para ello, se generó un nuevo producto financiero que permitiera llegar al pequeño productor mediante un Programa de Crédito Individual, sin todavía implantar la conexión entre la información económica de las asociaciones con las financieras propias del crédito, como se estableció en CREDI PRO-AGRO. Al respecto, la idea inicial era que este FIR diera créditos individuales a productores cafetaleros de la región de Caranavi con certificaciones y avales de sus Asociaciones como un mecanismo de garantía y para las recuperaciones posteriores de FINCAFE ya que las Asociaciones, producto del aval entregado, procederían a retener los pagos de sus asociados.

Sin embargo, una vez conformado el Riesgo Compartido entre FINCAFE y Pro-Rural, éste último descubrió que los créditos asociativos que FINCAFE había entregado en años anteriores tenían una mora alta y por esta razón Pro-Rural decidió primero impulsar la recuperación de la mora para posteriormente proceder a desembolsar los recursos de la fuente BID. Ya que esta estrategia tomaba más tiempo del esperado, Pro-Rural decidió fomentar el inicio del Programa de Crédito Individual fortaleciendo las herramientas operativas y de gestión para luego desembolsar los recursos de la cartera BID, cuestión que finalmente sucedió entre diciembre 2012 y mayo 2013.

En FINCAFE se trabajó en paralelo con la recuperación de los créditos en mora y la implementación de un Programa de Crédito Individual que sustituyera su metodología de crédito asociativo. Ambas tareas implicaron entre otros, eliminar el crédito asociativo a las que las Asociaciones estaban acostumbradas, adecuar los sistemas informáticos para que procesen crédito individual, contratar y capacitar personal que se dedique hacer créditos diferentes del asociativo, elaborar las herramientas operativas, formularios, reglamentos, etc. Por este mismo hecho FINCAFE sólo se benefició de una parte de la asistencia técnica del Programa que consistió en el equipamiento básico para iniciar sus operaciones del Programa de Crédito Individual en Caranavi (escritorio y equipo de computación) y no se tuvo la oportunidad de hacerlos beneficiarios de otros recursos.

Habiendo logrado el primer objetivo que fue implementar el crédito individual (que es lo que hoy en día le da sostenibilidad), Pro-Rural consideraba una segunda fase para alinear este nuevo producto a las características de los otros FIR. Esta cuestión no se logró ya que la fecha de conclusión del proyecto estaba muy cercana y no se pudo realizar la asistencia técnica que conecte la información de la producción y otros datos estadísticos que posee la Asociación con los sistemas contables y financieros del FIR.

En resumen, con FINCAFE, recién se logró firmar el contrato para utilizar los recursos del Banco en diciembre del 2012 y recibió US$ 116.667 como préstamo, habiendo ya devuelto US$ 7.555. Como el total de cartera colocada asciende a US$ 117.124 se puede afirmar que el préstamo del BID/FOMIN corresponde al 93% de la cartera colocada en préstamos individuales. Dicha cartera ha beneficiado a 53 productores de café y se mantienen como clientes activos 40 personas lo que representa un 75% de permanencia. Sin embargo, no se logró ejecutar la asistencia técnica para implementar la conexión entre la información estadística de la producción y los sistemas financieros del FIR; este FIR actúa bajo la tecnología de crédito individual. Se espera que en el futuro logre desarrollar los puntos que le faltan.

**CREDI PRO-AGRO**

En relación a CREDI PRO-AGRO, el total de cartera colocada es de US$221.714 con un total de 299 clientes beneficiados y 107 clientes activos. En agosto de 2013, devolvió US$ 41.244 de los US$ 200.000 que recibió, lo que significa que tiene un saldo de deuda con Pro-Rural de US$ 158.756, que representa 71% de su cartera.

CREDI PRO-AGRO se encuentra operando como una unidad de crédito al interior de la Asociación de productores a la que pertenece, Unión Pro-Agro, y ahora dispone de un sistema integrado de información. Este avance agiliza el proceso de evaluación de un cliente potencial y elimina cualquier posibilidad de distorsión o manipulación de parte de los administradores del programa financiero de las organizaciones.

En 2013 en CREDI PRO-AGRO se efectuó la implementación de los módulos de Control de Caja, Comercialización y Tesorería de manera que las operaciones del FIR pudieran integrarse con las operaciones económicas de la Asociación, haciendo que ella actúe como agente de retención para las recuperaciones mediante un sistema que integra las operaciones financieras con las operativas de la Asociación.

El sistema integrado permite integrar las operaciones que se realizan en el FIR y la planta en Caranavi con las operaciones de comercialización en la planta de El Alto. El proceso es como sigue:

1. En Caranavi el pequeño productor deja su café producto de su cosecha donde se genera una planilla de registro. Los datos son cargados a una base que sincroniza las operaciones del sistema de manera que en la planta de El Alto ya se tenga todo el registro generado al momento en que la Asociación acopió el producto.
2. En El Alto se recibe el producto y en el sistema ya tiene sincronizada la planilla de registro que fue cargada anteriormente en Caranavi. Una vez procesado y clasificado el producto (cantidad, calidad, etc.) se realiza la exportación a mercados internacionales.
3. Una vez que la Asociación recibe el pago por el producto comercializado, efectúa la transferencia de fondos a la unidad de Tesorería de Unión Pro-Agro (de El Alto a Caranavi). Antes de la integración del sistema, el Tesorero debía llevar físicamente de El Alto a Caranavi la remesa de dinero para pagar a los productores de los cuales se efectuó la venta y se recibió su pago.
4. Recibido el dinero en la Tesorería de Caranavi, se valida en el sistema si el productor tiene algún crédito o si tiene mora con el FIR, por tanto la unidad de Tesorería autoriza al FIR CREDI PRO-AGRO a efectuar la retención por la amortización de la deuda y efectuar el pago del saldo por la venta del producto al pequeño productor mediante su servicio de cajeros instalados para tal efecto.

A la fecha de esta evaluación final, la información contable y financiera de CREDI PRO-AGRO recién se está automatizando y, según Pro-Rural, se estima que a partir de enero de 2014 existirá un sistema que permite generar reportes oportunos y las operaciones administrativas, contables y financieras estén sincronizadas.

De la entrevista con el Presidente de la Asociación que impulsó la gestión del FIR, se considera que antes de ser una entidad que se desprenda u obtenga su autonomía de la Asociación, es necesario que se trabajen los siguientes aspectos:

1. Consolidar las operaciones del FIR, eliminando la mora que se tiene a la fecha y que se ha generado a raíz de los retrasos en las exportaciones. Una vez las exportaciones se realicen, la mora disminuirá considerablemente debido a que ahora la Asociación puede actuar como agente de retención a través de los servicios del FIR.
2. Lograr satisfacer la demanda de sus asociados en relación a sus necesidades financieras permitiendo que cada pequeño productor asociado haya obtenido al menos un crédito.
3. Operar con los servicios del FIR en las comunidades donde trabaja la Asociación (12 Colonias alrededor de Caranavi) y hacer que productores que actualmente no pertenecen a la Asociación, conozcan las ventajas que ésta ofrece tanto en los procesos de exportación como en su brazo financiero para que puedan convertirse en asociados y así para incrementar la escala de operación del FIR.
4. Ampliar los servicios del FIR al sector cafetalero de Caranavi a través de alianzas estratégicas con otras Asociaciones cafetaleras del sector.

Todo lo anterior permite concluir que CREDI PRO-AGRO sería el único FIR que está siguiendo la ruta crítica que se planteó al inicio del proyecto como la mejor forma de desarrollar un FIR, ya que una vez que se consoliden las herramientas operativas, tecnológicas y de gestión se procederá a separar de la asociación de productores el emprendimiento financiero y este último obtendrá personería jurídica para operar con un mayor radio de acción mediante la inclusión de mayores beneficiaros de crédito.

**Fondeo**

Al respecto, las asociaciones de productores de CREDI PRO-AGRO y FINCAFE no han podido realizar aportes adicionales para incrementar el volumen de cartera de sus FIR lo que permite afirmar que estos FIR tendrían problemas de fondeo que les estaría dificultando su crecimiento. CREDI PRO-AGRO indicó que sus asociados estarían dispuestos a realizar otros aportes, pero no serían suficientes.

**Clientes y fidelidad**

De acuerdo al Marco Lógico, se espera que al finalizar el cuarto año, 70% de los clientes demuestren satisfacción por los servicios entregados por los FIR que continúan operando en el Programa. Con base en las entrevistas realizadas a clientes de ambos FIRs, se puede decir que más del 70% está satisfecho con los servicios entregados por los FIRs.

## Análisis de los estados financieros

Se debe destacar que dado que FAAAS y AFID son FIRs que ya no trabajan con el Programa, no se dispone de información que permita hacer un análisis exhaustivo de su situación financiera y ya que el Programa no establece que se los deba valorar una vez que se salen de éste, en esta evaluación no se los considera.

En relación a CREDI PRO-AGRO, el total de cartera colocada es de US$190.670 con un total de 299 clientes, quedando 107 clientes activos (36% del total). En agosto de 2013, devolvió US$ 41.244 de los US$ 200.000 que recibió, lo que significa que tiene un saldo de deuda con Pro-Rural de US$ 158.756, que representa 71% de su cartera.

En la gestión junio-2012 a junio-2013 CREDI PRO-AGRO tuvo pérdidas de US$ 7.961 que se explican mayormente por los ajustes contables producidos al realizar la migración de datos al sistema que facilitó Pro-Rural.

En el mismo sentido, la cartera vencida y en ejecución, si bien aparentemente tienen un valor alto, se debe a motivos de estacionalidad de las cosechas, por lo que es necesario ajustar los cronogramas de pago de los clientes para reflejar esa situación.

**Cuadro 5.2**

**Estados financieros**



**Fuente: ProRural**

Respecto a FINCAFE, el total de cartera colocada es de US$811.403 con un total de 53 clientes, quedando 40 clientes activos (71% del total) y ha recibido US$ 116.667 con fondos del Banco.

En la gestión junio-2012 a junio-2013, FINCAFE tuvo ganancias de US$ 19.60, lo cual podría indica que ya está en camino de recuperación. Vale destacar que la información analizada de FINCAFE es la información institucional y no sólo la del FIR para crédito individual apoyado por el Programa.

Acerca de la comparación con los indicadores de FINRURAL, ésta no es pertinente ya que ambos FIR todavía están haciendo ajustes a sus sistemas contables que no permiten hacer esta referencia.

## relevancia y pertinencia del Proyecto

**Cambios en el contexto en que se ejecutó el Proyecto y revisión de supuestos**

Los factores internos y externos que han ejercido influencia en la habilidad de los grupos beneficiarios y de la agencia ejecutora para lograr los objetivos son los siguientes:

**Factores Internos**

En la evaluación intermedia se detectó que había diferentes opiniones entre los ejecutivos de los FIR y Pro-Rural respecto al costo de los recursos que otorgaba esta última. El origen de estas diferencias está en la abundante disponibilidad de recursos financieros debido a la política gubernamental de apoyo al sector agropecuario de otorgar fondos a tasas menores a las que otorgaba Pro-Rural (entre 5% y 8%). Es importante señalar que éste no era el contexto de política económica en relación al sector agropecuario al momento del diseño del Proyecto. Por otra parte, FAAAS y AFID consideraron que el costo que cobraba Pro-Rural por continuar la asistencia técnica era demasiado alto (3,5% sobre el total de la cartera) y por esta razón, una vez que recibieron la asistencia técnica básica, decidieron terminar el contrato de riesgo compartido con Pro-Rural.

Esta posición está claramente influenciada por el hecho de que la tecnología crediticia desarrollada en el Proyecto de los FIR es relativamente simple y, por esa razón, tanto la FAAAS como AFID consideraron que ya no necesitaban la asistencia técnica de Pro-Rural.

Otro aspecto importante manifestado durante la evaluación intermedia y confirmado en esta evaluación final, es que al momento del diseño del Proyecto se pensó que habría muchas asociaciones de productores interesadas en la idea del riesgo compartido y que a la vez cumplieran los requisitos mínimos de organización y cantidad de miembros que asegurara un mercado mínimo para el FIR. Este supuesto no se cumplió ya que no se encontró más asociaciones de productores interesadas y por eso Pro-Rural diseñó los MicroFIR, que son Proyectos de riesgo compartido pero con asociaciones de productores más pequeñas.

**Factores Externos actuales**

En el año 2007 empezó una bonanza en los precios externos de la quinua, el café y el cacao generando oportunidades para los productores de esos bienes agrícolas. Al momento de esta evaluación (septiembre y octubre 2013) los mercados, con la excepción del café, que atraviesa la crisis más fuerte de baja de precios de los últimos cuatro años[[4]](#footnote-4), continúan en bonanza generando buenos precios internos y externos para dichos productos.

Otro aspecto importante tiene que ver con la aprobación de la nueva Ley de Servicios Financieros[[5]](#footnote-5), que reconoce a los FIR como una forma de institución crediticia bajo la figura legal de Entidades Financieras Comunales. Según las entrevistas, esta situación ha dado muchas esperanzas a las asociaciones de productores que consideran que en un par de años los actuales FIR podrán convertirse en entidades reguladas y, de esta manera, tener independencia crediticia con respecto a la banca comercial tradicional.

Al respecto, este consultor considera que el objetivo de ser entidades reguladas es todavía muy lejano ya que las prioridades de la ASFI no se concentran en el establecimiento de la normativa para generar este tipo de instituciones y sí en temas más inmediatos como lo es la regulación de las tasas de interés y el control de la asignación del crédito hacia el sector agropecuario y productivo. Por otra parte, la evaluación realizada por este consultor a los FIR, tanto desde el punto de vista financiero como administrativo, permite afirmar que todavía hay debilidades en los aspectos contables, comerciales y operativos, por lo que los FIR, a pesar de la asistencia técnica que están recibiendo de Profit RURAL, aún necesitan desarrollo en esas áreas.

Otro punto se refiere al riesgo sistémico provocado por la fuerte dependencia en un solo cultivo, ante la eventualidad que éste llegara a tener complicaciones de precios o de productividad. Esta situación está bien detectada por los ejecutivos de los FIRs, quienes afirman que sus clientes tienen otras fuentes de ingreso principalmente por el lado del comercio, transporte y crianza de animales. Esta situación permite que el riesgo provocado por la concentración del crédito en un solo tipo de cultivo sea menor.

Por otra parte, la solución que plantean los ejecutivos a esta dependencia es tener clientes ajenos a las asociaciones y diversificar la cartera con otros productos crediticios. Sin embargo, este modelo de crecimiento contradice la tecnología crediticia que sería propia de los FIR y que ya fue explicada en el Diagrama 1.3.1 ya que requiere un conocimiento muy profundo del mercado de las microfinanzas y además competir en un sector muy maduro y que es considerado uno de los más competitivos a nivel mundial. En ese sentido, los asesores de crédito de los FIR necesitarían aprender desde el inicio el manejo del riesgo crediticio cuando el cliente no es un asociado, que es un área donde tanto el gerente de FAAAS como de FINCAFE consideran de vital importancia incursionar para el desarrollo de los FIR.

Aunque ya nombrado como factor interno, la abundancia de recursos financieros también afecta al modelo de los FIR desde el contexto externo ya que las tasas de interés siguen en niveles bajos, lo que induce a que los productores crean que los FIR debieran ofrecer créditos a tasas no superiores a un 10%. Esto no es posible debido a los costos de fondeo y de administración que se tiene, si bien se prevé que la reglamentación de la nueva Ley de Servicios Financieras recientemente aprobada establezca topes a tasas de interés para el sector productivo menores a 10%. Esta referencia está limitando el deseo de los productores de demandar más crédito y tiende a incentivar el pago anticipado de los créditos obtenidos en los FIR. En este sentido pareciera que la principal ventaja competitiva desarrollada por los FIR radica en la rapidez para otorgar los créditos producto de la tecnología propia de ellos y no así en la tasa de interés ni en los plazos.

## validez de la lógica del Proyecto

De acuerdo a los factores internos y externos, la lógica del proyecto al momento de su diseño fue adecuada, sin embargo es probable que para asegurar la sostenibilidad de los FIR se deban realizar los ajustes que se señalan más adelante.

## continuación de la relevancia del Proyecto

El objetivo principal del Proyecto fue incrementar la influencia de las asociaciones de productores como actores económicos a sus regiones mejorando la oferta de servicios financieros rurales y utilizando para ello modelos de financiamiento rural local mediante la creación de instituciones crediticias independientes bajo la modalidad de riesgo compartido entre Pro-Rural y una asociación de productores. Una ventaja competitiva que tendrían estas instituciones financieras es que las asociaciones tienen información estadística histórica muy detallada sobre la producción de sus socios que les permitiría diseñar esquemas de crédito que no serían posibles para una entidad comercial común. En este sentido, y siempre que se use la tecnología crediticia señalada, el Proyecto continúa siendo relevante como un ejemplo posible de replicar en áreas donde las asociaciones de productores presenten las mismas características.

## Implicaciones de continuación del Proyecto

El traspaso de tecnología crediticia realizado por Pro-Rural a las asociaciones de productores ha permitido que éstas obtengan conocimiento que antes no poseían respecto a herramientas tecnológicas, instrumentos de planificación y gestión, sistemas contables, reglamentos, manuales y formularios necesarios para la operación de una institución financiera. Por otra parte, es difícil predecir con certeza el grado en que los factores externos relacionados con la política gubernamental afectarán al mercado crediticio en el sector rural, sin embargo la intervención estatal podría afectar negativamente las perspectivas de crecimiento y sostenibilidad de los FIR.

En este sentido, si bien en términos de diseño, la idea de los FIR es correcta, es probable que los FIR, para asegurar su sobrevivencia, tengan que buscar algún tipo de relación en la que sirvan de agentes de la banca comercial o estatal y que, por ejemplo, trabajen con esquemas de administración de cartera ajena bajo el modelo de fideicomisos.

# eficiencia en la ejecución del Proyecto

## Introducción

En este apartado la evaluación del Proyecto se concentra en valorar el desempeño de Pro-Rural como entidad ejecutora del Proyecto. Para ello es importante anotar como antecedente que la institución no tenía experiencia en la administración de Proyectos del Banco. Dicho antecedente, planteó de inicio la necesidad de hacer un seguimiento estrecho por parte del Banco a la forma cómo se administraron los recursos y su adecuación a las políticas del Banco.

## Manejo de los recursos (‘inputs”) del Proyecto

En general el desempeño de Pro-Rural en el manejo de los recursos del Proyecto puede ser calificado como satisfactorio, debido a que la ejecución de los recursos se dio de manera muy próxima a lo previsto en el plan original, siendo el único factor adverso al desempeño el atraso de casi un año para iniciar el Proyecto.

### Estándares y control de calidad

En cuanto al cumplimiento de estándares del Banco y los controles de calidad establecidos para la ejecución del Proyecto, hay que señalar el desempeño satisfactorio de Pro-Rural en los siguientes aspectos:

1. Un adecuado cumplimiento de las cláusulas de carácter contable financiero establecidas en la Carta Convenio de la Cooperación Técnica No Reembolsable (Estipulaciones Especiales)
2. Una adecuada gestión del Plan de adquisiciones, que fue reportada sin observaciones.
3. Una adecuada gestión de las adquisiciones, según los procedimientos de control ex ante y ex post, establecidos en el Banco.

Los informes de las auditorías externas realizadas en 2011 y 2012 corroboran lo afirmado más arriba.

### Costos y control de costos (manejo de costos, y costos de otros recursos)

Un aspecto que también demuestra un desempeño satisfactorio se refiere al destino y a la oportunidad en el uso de los recursos del Proyecto de acuerdo a las categorías establecidas tanto en el Componente Reembolsable como en el de Asistencia Técnica no reembolsable.

Es destacable también que Pro-Rural haya podido realizar una actividad sustancial adicional como es la creación de los MicroFIR.

## Informes oportunos e información útil

### Finanzas del Proyecto

Con respecto al flujo y la provisión de información financiera y presupuestaria del Proyecto, el desempeño de Pro-Rural fue satisfactorio.

Según los reportes revisados y la frecuencia de los mismos, se cumplió adecuadamente con los compromisos en plazos y formatos, pero además dichas frecuencias permitieron un trabajo, con buena comunicación y coordinación, entre el Coordinador de Pro-Rural y la especialista del Proyecto del Banco.

A este aspecto, y en general en el desarrollo de todos los Componentes, hay que destacar, el valioso aporte y asesoramiento que brindó Camille Ponce inicialmente y luego Fernanda Padrón por parte del BID/FOMIN, ayuda que fue ponderada tanto por el Director Ejecutivo de Pro-Rural como por la Coordinadora del Proyecto en dicha institución.

### Logro de los resultados del Proyecto

En términos del seguimiento al logro de los resultados del Proyecto, fue importante, que Pro-Rural contara con un adecuado apoyo por parte del Banco porque permitió el seguimiento preciso de los niveles de avance que se habían previsto en el Proyecto así como el sustento adecuado para realizar los ajustes en el marco lógico y en las metas del Proyecto.

## Manejo de problemas

### Identificación efectiva

Se destaca un solo aspecto que demuestra una adecuada gestión de los problemas que se presentaron en la ejecución del Proyecto: al inicio del Proyecto se detectó una serie de problemas tanto administrativos como operativos por Pro-Rural y que fueron identificados en la primera auditoría externa.

Adicionalmente, en fecha 28 de junio de 2013, el equipo del BID y Pro-Rural efectuaron una revisión conjunta de indicadores relacionados con el volumen de cartera y número de beneficiarios de los FIR, y además para incluir los resultados que se esperan alcanzar con el programa de MicroFIR. Esta revisión se realizó debido a que los indicadores iniciales no reflejaban los resultados del Proyecto por los cambios en contexto, incluida la salida de dos FIR del Programa.

### Resolución oportuna

Al respecto, tanto el Banco como Pro-Rural reaccionaron de manera adecuada de tal manera que ya en la segunda auditoría externa (2011) todas las observaciones fueron levantadas.

Respecto a los ajustes del Marco Lógico de fecha 28 junio del 2013, el diseño original del proyecto preveía la conformación de cuatro FIR con diferentes asociaciones de productores y que estos FIRs se mantendrían operando en el marco del proyecto con el apoyo de Pro-Rural por períodos excederían los plazos de ejecución del proyecto para recién luego operar independientemente. Sin embargo, los FIR de los productores de quinua (FAAAS) y de los productores de cacao (AFID), motivados por factores externos tales como la abundancia de fondos en el mercado y la priorización prometida por el gobierno para ejecutar políticas de financiamiento para el sector rural, decidieron disolver los contratos de riesgo compartido de manera anticipada, obligando, por lo tanto, a realizar cambios en el Marco Lógico.

## Conclusiones y Recomendaciones

Como corolario sobre el desempeño de Pro-Rural en la administración del Proyecto se puntualiza lo siguiente:

1. No obstante, la poca experiencia de Pro-Rural en la administración de recursos y Proyectos del Banco, su desempeño ha sido muy satisfactorio, y ha demostrado eficiencia en el uso de los recursos del Proyecto.
2. En cuanto al cumplimiento de Pro-Rural con las responsabilidades asignadas en el Proyecto, su desempeño ha sido satisfactorio, habiendo cumplido con los controles de calidad establecidos en las normativas del Banco para la administración de los recursos.
3. También se aprecia, que en términos de la utilización de los recursos para el logro de los efectos y resultados del Proyecto, su desempeño ha sido satisfactorio, porque el proceso de intervención se ha desarrollado de manera coherente con la lógica del diseño del Proyecto de tal manera que se han conseguido la mayoría de los resultados esperados.

# eficacia y efectos del Proyecto

A continuación se presenta un resumen de los principales resultados de los indicadores del Marco Lógico. Debido a los diferentes grados de vinculación de los FIR con el Proyecto, el análisis estará dividido por los FIR que se independizaron (puesto que el Programa ya no tiene información completa), Credi-Pro Agro, que sigue operando con el Programa y FINCAFE, que también sigue operando con el Programa, pero que es un caso especial por no tratarse de un FIR conformado originalmente con el Programa (ya operaba) y se trabaja con una asociación de asociaciones de productores.

## Cumplimiento de los indicadores respecto a los FIR

### Fin del Proyecto

Incrementar la influencia de las asociaciones como actores económicos en sus regiones, mejorando la oferta de servicios financieros rurales.

**Indicador**

A los tres años de finalizado el Proyecto, los Fondos de Inversión Rural (FIR) de las Asociaciones de Productores generan excedentes y están en crecimiento.

**Comentarios**

Desde que se inició el Proyecto ya han pasado cuatro años y los FIR llevan trabajando tres años. Actualmente existen estados financieros cuya revisión nos muestra que la cartera y el número de clientes están en crecimiento; sin embargo, la generación de excedentes es todavía baja ya que los Resultados Acumulados sobre el Patrimonio para CREDI PRO-AGRO son negativos a junio de 2012; llegan al 11% en FAAAS (marzo, 2012); 71% en AFID, que en este caso es alto debido a su bajo patrimonio (octubre, 2012). En FINCAFE es 0,08% del Patrimonio a agosto de 2013.

Al 30 junio 2013, el número de clientes atendidos por todos los FIR era de 1.810 siendo que la meta fijada era de 850 y se mantienen como clientes de los FIR 1.199 personas.

En este sentido, si bien todavía falta para el cumplimiento de este indicador, por los datos presentados puede decirse que el Fin del Proyecto tiene una probabilidad alta de ser **LOGRADO.**

### Propósito del Proyecto

Comprobar un nuevo modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido entre Pro-Rural y Asociaciones de Productores.

**Indicador 1**: Al finalizar el año 4, al menos 4 FIR o MicroFIR siguen mostrando predisposición para operar bajo la modalidad de riesgo compartido.

***Comentario:*** *A* la fecha de esta evaluación, CREDI PRO-AGRO, FINCAFE, y los MicroFIR “Grupo Maya” y Asociación ACSHA están trabajando con Pro-Rural.

**Indicador 2:** Al finalizar el año 4, el 70% de clientes de los FIR o MicroFIRs que permanecen operando en el Programa demuestran preferencia/confianza por los servicios financieros ofertados por los FIR de las asociaciones.

***Comentario:*** En los dos FIR que permanecen en el Programa, en base a las entrevistas efectuadas a clientes in situ, el indicador se cumple.

**Indicador 3:** Al finalizar el año 4, 1,250 familias de pequeños productores de bajos ingresos han sido beneficiadas por el Programa.

***Comentario:*** Al 30 junio 2013, el número de clientes atendidos que se fijó en 850 es de 1.199 siendo el total de asociados beneficiarios 1.810.

**Indicador 4:** Al finalizar el año 4, 5 asociaciones de productores han sido beneficiadas por el Programa.

***Comentarios:*** Se beneficiaron con el Programa la Asociación Nacional de Productores de Quinua (ANAPQUI), la Central Regional Agropecuaria Industrial de Cooperativas “El Ceibo” Ltda. (productores de cacao), la Asociación Unión de Productores Agropecuarios “Unión Pro-Agro”, en Caranavi, La Paz y FINCAFE con cinco de sus asociaciones de cafetaleros afiliadas de cinco colonias del cantón Chijchipani de Caranavi. Respecto a los MicroFIR, se conformaron dos. El primero con una asociación de lecheras proveedoras de la empresa de lácteos Productos Maya (en la Meseta de Achumani, La Paz) y el segundo con la Asociación de Carpas Solares de Hortalizas Achocalla (ACSHA) en el municipio de Achocalla. El Programa de MicroFIR comenzó a operar a mediados de 2013, por lo que el Proyecto únicamente apoyará una fase inicial, tipo piloto.

Por los datos presentados puede decirse que el PROPÓSITO del Proyecto ha sido **SUPERADO.**

### Componente I: Financiamiento Reembolsable

**Cuadro 8.1**

**Componente I**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Componente 1: Financiamiento reembolsable** |  |  | **Calificación**  **al Componente 1** |
| **Componente 1: servicios financieros**  **Fondos de Inversión Rurales (FIR) conformados, funcionando y generando excedentes, con una calidad de cartera similar a la del sector micro financiero rural y mayor cobertura a pequeños productores y microempresarios rurales** | |  |  |  | | --- | --- | --- | |  | Indicador | Meta | | 1.1 | Número acumulado de FIR o MicroFIR implementados | año 1:3  año 2:4  año 3:4  año 4:5 | |  |  | **Total acumulado: 5** | | 1.2 | Número de FIR que generan excedentes | año 3:3  año 4:2  **Total acumulado: 2** | | 1.3 | Número de clientes atendidos por FIR y/o MICROFIR durante su permanencia en el Programa. | año 1:350  año 2:650  año 3:800  año 4:1250  **Total acumulado: 1250** | |  |  | Total: 850 | | 1.4 | Monto de cartera bruta lograda entre todos los FIR y/o MicroFIR mientras permanecieron en el Programa. ($US) | año 1:740.000  año 2:1.300.000  año 3:1.600.000  año 4:2.200.000  **Ttl acumulado: 2.200.000** | |  |  | Total: 1,800,000 | | 1.5 | Nivel de mora de la cartera de los FIR que operan en el Programa. | Durante la vigencia del Proyecto, la mora es menor o igual a la mora promedio reportada por FINRURAL en las zonas de influencia | | 1.6 | Porcentaje del los FIR que se independizan del Programa y siguen operando en el Mercado | Año 4: 40% | | 100%  100%  100%  100%  No puede ser medido por los ajustes contables realizados en ambos FIR  100% | Efectivo (E) |

**Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por Pro-Rural**

**Análisis de Indicadores del Componente I**

**Indicador 1:** Número acumulado de FIR o MicroFIR implementados

***Comentario:*** Se conformaron cuatro FIR y dos MicroFIR y se firmaron con cada uno de ellos sociedades de riesgo compartido. Respecto a los FIR, solo continúan trabajando con Pro-Rural, CREDIPROAGRO y FINCAFE. Los dos MicroFIR recién empezaron a trabajar y, de acuerdo a las entrevistas con las beneficiarias, piensan seguir trabajando con Pro-Rural.

Al 30 de junio 2013, la cartera acumulada total de los FIR asciende a US$ 2.561.591. La meta era US$ 1.800.000

**Indicador 2:** Número de FIR que generan excedentes

***Comentario:***

A junio de 2013, FINCAFE generó un excedente de US$ 19.601 que demuestra que sus esfuerzos de sanear su cartera están dando resultado. Por otra parte, CREDIPROAGRO tuvo un ganancia de US$5.673.

**Indicador 3:** Número de clientes atendidos por FIR y/o MICROFIR durante su permanencia en el Programa.

***Comentario:*** Al momento de esta evaluación la cantidad acumulada de clientes atendidos por el Programa era de 1250 y la meta establecida era de 850.

**Indicador 4:** Monto de cartera bruta lograda entre todos los FIR y/o MicroFIR mientras permanecieron en el Programa (US$)

***Comentario:*** Al 30 de junio 2013, la cartera acumulada total de los FIR asciende a US$ 2.561.591. La meta era US$ 2.200.000.

**Indicador 5:** Nivel de mora de la cartera de los FIR que operan en el Programa

***Comentario:*** La mora de CREDIPROAGRO se debe a problemas de desfases entre el cronograma de pagos estipulado en los contratos y el que responde a la realidad efectiva de la estacionalidad de los cultivos. En el caso de FINCAFE, los datos entregados no muestran la mora. En ese sentido, una vez que los sistemas contables de ambos FIRs estén completamente ajustados, recién sería pertinente realizar una comparación con los indicadores de FINRURAL ya que éstos últimos muestran los resultados de IFDs que tienen sus sistemas contables y de medición de mora ya bien desarrollados.

**Indicador 6:** Porcentaje de los FIR que se independizan del Programa y siguen operando en el Mercado

***Comentario:*** A la fecha se han independizado FAAAS y AFID, lo que constituye un 40% del total de FIRs, por lo tanto el indicador ha sido cumplido.

**Comentario General**

Los indicadores relacionados con el número de FIRs conformados, los desembolsos, número de clientes han sido **LOGRADOS.**

### Componente II: Servicios de Asistencia Técnica a los FIR

En este Componente los indicadores muestran lo siguiente:

**Cuadro 8.2**

**Componente II**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Componente 2:**  **Cooperación técnica** | **Indicadores** |  |  |
| **Componente 2: Servicios de Asistencia Técnica a los FIR**  **Los FIR cuentan con capacidades instaladas para operar servicios financieros**  **La experiencia de modelo de financiamiento rural local ha sido sistematizada** | * Hasta fin del año 1 se dispone de herramientas de gestión y tecnológicas para la implementación de los FIR * Número de FIR que operan con el sistema de cartera y cuentan con el equipo humano capacitado (año 1: 3, año 2:4)   Al finalizar el Proyecto se ha publicado y difundido la experiencia del modelo | 100%  100%  En curso | Efectivo (E) |

**Fuente: elaboración propia con información entregada por Pro-Rural**

**Análisis de los indicadores Componente II**

**Indicador1 :** Hasta fin del año 1 se dispone de herramientas de gestión y tecnológicas para la implementación de los FIR

***Comentario:*** El Programa desarrolló herramientas de gestión y tecnológicas que fueron utilizadas por los FIR.

**Indicador 2**: Número de FIR que operan con el sistema de cartera y cuentan con el equipo humano capacitado (año 1: 3, año 2:4)

***Comentario:*** Durante su permanencia en el Programa, todos los FIR operaron con el sistema de cartera. ProRural desarrollo sistemas de cartera en los cuatro FIR y está desarrollando sistemas simples para el seguimiento de la cartera en los MicroFIRs. Respecto al sistema de cartera de los FIR, en la actualidad éstos ocupan otro sistema y solo CREDIPROAGRO está ocupando el de ProRural.

En este sentido, los indicadores relacionados con la asistencia técnica han sido **LOGRADOS.** Sin embargo, en los FIR que se independizaron no se puede saber cuán efectivos son los frutos de esta asistencia técnica ya que actualmente la reciben de otra institución (Profit Rural). Respecto a FINCAFE, esta institución ya tenía experiencia crediticia básica al momento de conformar el FIR y su relación con Pro-Rural le permitió mejorarla, aunque en la actualidad utiliza el software entregado por Profit Rural.

**Análisis de las Actividades establecidas en el Marco Lógico.**

**Actividad 1**: Desarrollar planes estratégicos y plan de negocios de los FIR

***Comentario:*** En octubre 2011 se realizó una consultoría[[6]](#footnote-6) para desarrollar los planes estratégicos y de negocios de los FIR tomando como base los balances históricos de 2010.Es importante señalar que en los balances proyectados a cuatro años se estimaba que todos los FIR tendrían resultados positivos que irían creciendo hasta que produjeran una rentabilidad adecuada para sus socios. Hasta la fecha tal situación no ha sucedido y las razones pueden ser dos:

1. Las asociaciones de productores consideran que ahora los FIR deben ser capaces de conseguir su propio financiamiento y ellas no están dispuestas a aportar más capital para que pueda crecer el volumen de cartera.
2. El gobierno permanentemente da mensajes en relación a la amplia disponibilidad de fondos para los productores mediante las instituciones estatales. En los hechos, según el gerente de FAAAS, las condiciones y garantías que pide el gobierno junto con el tiempo que se toma para evaluar los pedidos de fondeo han hecho que hasta ahora ninguno de los FIR haya recibido fondos estatales.

**Actividad 2**: Desarrollar productos financieros, manuales y reglamentos de los FIR

***Comentario:*** Uno de los problemas que obstaculizaron el inicio del Proyecto fue que los requisitos de administración y ejecución (traducidos en manuales de crédito y de procedimientos) no se ajustaban a la realidad, por lo tanto era necesario considerar las características de cada asociación para diseñar los procedimientos y manuales que regulen la ejecución del Proyecto. Esa fue una de las razones por las que los manuales y reglamentos de los FIR fueron desarrollados y aprobados recién en octubre de 2011. Al respecto, la revisión de las carpetas de los clientes permitió establecer que las normas y procedimientos establecidos estaban siendo seguidos. Sin embargo, se debe continuar la asistencia técnica en los FIR que todavía mantienen el riesgo compartido con Pro-Rural para conseguir un 100% de cumplimiento. En relación a los sistemas de cartera y de monitoreo, éstos ya han sido implementados.

**Actividad 3:** Elaborar estrategias y medios de promoción y difusión de servicios financieros (por cada FIR)

***Comentario:*** Las estrategias de promoción y difusión de los servicios financieros de los FIR han sido implementadas al momento de esta evaluación. Asimismo, el proyecto financió el diseño de imagen institucional para los FIR y Pro-Rural.

**Actividad 4:** Seguimiento y capacitación al personal operativo de los FIR para la prestación de servicios financieros.

***Comentario:*** La capacitación al personal operativo de los FIR ha sido intensa durante el año 2011 y 2012 y a la fecha de la evaluación final se puede concluir que este personal puede operar los FIR sin mayor problema. Sin embargo, debido a los desafíos que los FIR deberán enfrentar el próximo año, particularmente los relacionados con la competencia por parte de otras instituciones, es necesario remarcar que este consultor encontró que dicho personal necesita mayor capacitación.

**Actividad 5:** Desarrollar y capacitar en el uso de herramientas tecnológicas

***Comentario:*** Pro-Rural ha implementado los módulos de cartera de crédito y contabilidad en todos los FIR. Asimismo ha capacitado al personal operativo para su uso adecuado. Se debe destacar que debido a los cambios de personal en los FIR esta capacitación debe continuar. Asimismo es importante aclarar que, con la excepción de CREDI PRO-AGRO, los módulos que Pro-Rural implementó ya han sido sustituidos por otros más complejos entregados por Profit RURAL, cuya implementación fue posible gracias a que el personal de los FIR estaba capacitado para recibirlos.

**Actividad 6:** Dotación de equipos de computación y otros relacionados,

***Comentario:*** Todos los FIR y MicroFIR están dotados de equipos de computación y/o elementos de infraestructura, señalética y otros relacionados con su trabajo.

**Actividad 7**: Levantamiento de línea base

***Comentario:*** Mediante una consultoría[[7]](#footnote-7) se hizo el levantamiento de la línea de base y la sistematización intermedia.

**Actividad 8:** Desarrollar sistema de monitoreo del Proyecto y realizar el seguimiento,

***Comentario:*** El sistema de monitoreo y seguimiento solo se puede medir en los dos FIR que continúan con Pro-Rural. Con respecto a FINCAFE, este sistema se lo realiza mensualmente mediante la tabulación de cuadros en Excel que envían los FIR a través de internet y en el caso de CREDI PRO-AGRO se espera tener información en línea a partir de enero de 2014. No existe seguimiento a los FIR que ya se han independizado.

**Actividades 9 y 10**: Sistematizar y documentar la experiencia de riesgo compartido con asociaciones rurales, “Publicar y difundir la experiencia”

***Comentario:*** De la entrevista con ejecutivos de Pro-Rural, se infiere que la actividad de “Sistematizar y documentar la experiencia de riesgo compartido con asociaciones rurales” y la de “Publicar y difundir la Experiencia” se la realizará entre diciembre 2013 y enero 2014.

Finalmente, y sobre la base de los datos presentados y el nivel de logro de las actividades realizadas, se puede concluir que si bien al inicio del Proyecto hubo atrasos por motivos organizacionales en Pro-Rural, al momento de esta evaluación final se había recuperado el tiempo perdido y se había cumplido el100 % de las metas. Por lo tanto, se puede afirmar que en el caso del Componente II, en cuanto a la ejecución de la asistencia entregada a los FIR, el Proyecto ha cumplido sus objetivos, por lo tanto se puede calificar como **EFECTIVO**.

## Cumplimiento de los objetivos asociados al Proyecto respecto a los MicroFIR.

### Resultados en los MicroFIR a la fecha de la evaluación final.

**Cuadro B.1**



**Fuente: Pro-Rural**

Los MicroFIR son un instrumento financiero con mucho potencial y se pueden considerar como un valor agregado que no se esperaba al momento de diseñar el Programa. Su énfasis en el enfoque de género, la bancarización y la educación en aspectos crediticios y financieros de sus participantes son elementos que merecen destacarse.

El primer MicroFIR se conformó en el sector lechero dentro del área periurbana de la ciudad de LA Paz y se autodenominó “Las Mayas”. Pro-Rural aportó US$34.400 y las asociadas US$2.434. Está conformado por 13 productoras lecheras que abastecen a la empresa Productos Maya que produce productos lácteos, principalmente quesos. Este MicroFIR fue conformado en abril de 2013 y Pro-Rural ya ha dado capacitación tanto en los aspectos contables y manejo de las características de sus préstamos como en temas técnicos relacionados con el cuidado del ganado. Se ha colocado una cartera de US$37.279 que ha beneficiado a sus 13 asociadas.

El segundo MicroFIR se conformó en julio de 2013, también en el área periurbana de La Paz (Achocalla). Pro-Rural aportó US$ 35,000 y las asociadas US$ 2,624. El MicroFIR está conformado por 25 productoras de hortalizas bajo la modalidad de carpa solar. Este grupo está amparado por la AOPEB (Asociación de Productores Ecológicos de Bolivia) y a su vez pertenecen a una agrupación gremial paraguas que se denomina ACSHA (Asociación de Carpas Solares Hortalizas de Achocalla). Los socios del MicroFIR, esperan que éste les ayude a mejorar su infraestructura y la calidad de sus productos

Se realizó una visita de campo a ambos MicroFIR. En el primero sus participantes se reunieron para recibir una capacitación en temas de producción lechera y cuidado de su ganado. En el segundo, se observó que recién está en la etapa inicial de organización y sus participantes estaban reunidos para recibir una capacitación en temas financieros y manejo de los créditos.

Se realizaron entrevistas a sus participantes con tres preguntas relacionadas con la utilidad de los MicroFIR, su experiencia crediticia y la utilidad obtenían mediante la capacitación dada por Pro-Rural. El detalle de las entrevistas está en el Anexo II a este informe y producto de las respuestas entregadas se pudo confirmar que el objetivo de que las Asociaciones y los propios productores sean protagonistas de su propio desarrollo se cumple satisfactoriamente.

**Comentarios:**

El MicroFIR “Las Mayas” está recién en una etapa incipiente, sin embargo este consultor ha quedado bien impresionado por el esfuerzo organizativo y de coordinación que realizan las productoras lecheras con la guía de Pro-Rural.

Con respecto al MicroFIR ACSHA, éste es aún más nuevo que el anterior, pero de la misma manera que en el otro MicroFIR, se puede afirmar que el esfuerzo propio de las productoras y de Pro-Rural para que se cumplan los objetivos que se han fijado hace muy probable que se los logre alcanzar.

El proceso de capacitación en ambos MicroFIR por parte de Pro-Rural está realizando por personas que conocen bien esta actividad. Queda sin embargo la observación que el material que se usa para capacitar es muy pobre. Según información del propio capacitador, Pro-Rural está preparando material de mejor calidad y ajustado a las necesidades de cada MicroFIR.

**Conclusiones**

Como prueba piloto, se puede afirmar que el proceso de conformación de los MicroFIR tiene muy buen potencial, sin embargo todavía es muy temprano para sacar alguna conclusión definitiva.

**Sugerencias:**

La falencia más notoria está relacionada con el material que se entrega para capacitar. Al respecto, la encargada de Proyectos de Pro-Rural ha dicho que están contratando una consultora especializada que desarrollará material de capacitación estándar en los temas crediticios y además se ajustará la asistencia técnica a las características de la producción de cada grupo de asociadas.

De acuerdo a lo explicado en los indicadores del Marco Lógico, referente a la calificación general de los logros del Proyecto, este obtuvo la mayoría de los productos con la calidad esperada, dentro del costo presupuestado, y el tiempo inicial perdido fue recuperado sin afectar la calidad del Proyecto. Por todos esos méritos, la calificación que se otorga es **EFECTIVO.**

Con respecto al apoyo dado por el BID al ejecutor del Proyecto, este consultor considera que el BID/FOMIN de manera consistente proporcionó apoyo y asesoramiento a Pro-Rural durante las etapas de diseño y ejecución y dio seguimiento permanente para el cumplimiento de las políticas y procedimientos. Principalmente el Banco demostró flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a imprevistos de tal manera que en conjunto el desempeño del BID/FOMIN contribuyó positivamente al logro de los objetivos de desarrollo del Proyecto. En ese sentido, la calificación que se otorga de acuerdo a la valoración estándar es **MUY SATISFACTORIO.**

## Resultados y efectos del Proyecto en la perspectiva de los beneficiarios

### Efectos planeados

Los efectos planeados más relevantes son:

* Se pudo comprobar que el modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido entre Pro-rural y Asociaciones de Productores es factible y que tiene un impacto importante en facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores rurales utilizando la información histórica y actualizada que disponen las asociaciones sobre cada productor. Este aspecto es clave para definir de manera rápida y eficiente monto, plazos y capacidad de endeudamiento del asociado.
* Los FIR, como ninguna entidad financiera, aprovechan para la gestión crediticia los propios controles sociales al interior de las Asociaciones como avales para la otorgación de créditos, y para la recuperación de los mismos haciendo que la asociación en su conjunto ejerce influencia para que el asociado realice los pagos a tiempo, mitigando así el riesgo de mora.
* La estructura de costos del modelo no carga con costos y metodologías propios de las microfinanzas urbanas y que son adversos a las actividades productivas rurales. Un ejemplo es que el proceso de evaluar al cliente está simplificado debido a que, mediante la asociación de productores se tiene información fidedigna de sus ingresos y de su capacidad de endeudamiento.
* Las organizaciones de productores exitosas logran un mayor rol en sus regiones dinamizando sus economías locales y brindando servicios complementarios (financieros) en su región.
* El asesoramiento técnico en lo que se refiere a capacitación para administrar tecnologías crediticias; manejo, interpretación y aplicación de manuales; mejoramiento de infraestructura; visión de largo plazo y asimilación de conceptos de riesgo, competencia y mercado es un conocimiento relevante que permite que las asociaciones y sus FIR evalúen de manera adecuada las necesidades crediticias de sus socios.

### Efectos no planeados

Los efectos no planeados más importantes son:

* La coyuntura de abundancia de liquidez y bajas tasas de interés en el sistema financiero nacional, así como las disposiciones de apoyo al sector productivo del Gobierno Nacional, dieron lugar a que las asociaciones de productores cuestionen las condiciones financieras iniciales del Programa con Pro-Rural así como el costo de la asistencia técnica otorgada. Por este motivo, dos FIR decidieron operar de manera independiente del Programa pero apoyados por una organización especializada en otorgar asistencia técnica (Profit RURAL) y es de esperar que esta organización continúe con la metodología crediticia de los FIR.
* La cartera de los Fondos de Inversión Rural (FIR) tendió a crecer aceleradamente desde sus inicios no sólo por tratarse de servicios financieros desarrollados al interior de sus Asociaciones para los propios asociados, sino que en ocasiones algunos productores estarían accediendo a créditos por primera vez. Este aspecto ha provocado una crisis de fondeo en los FIR y la necesidad de mejorar sus capacidades técnicas y operativas para administrar de manera adecuada este crecimiento.
* Debido al alza generalizada en los costos de transporte, mano de obra y construcción, los productores tienden a demandar créditos mayores a los que se pensó inicialmente. ($b 35,000 o más respecto a los $b 15,000 que se pensaba inicialmente). Estos montos los ubican en un segmento del negocio crediticio que es muy atractivo para la banca comercial, más aún ahora que la nueva ley de servicios financieros obligará a las entidades financieras comerciales a dar crédito al sector agropecuario. Este aspecto pone en riesgo la sostenibilidad de los FIR ya que es probable que sus clientes estén motivados a migrar hacia estas entidades.
* Un efecto no planeado importante fue el reducir el tamaño de escala de los FIR y trabajar con productores más pequeños mediante la creación de MicroFIR. pequeños…

Con base en las anotaciones señaladas y valorando el logro del propósito del Proyecto, se puede advertir que se ha conseguido efectivamente implementar u modelo de financiamiento rural local, bajo la modalidad de riesgo compartido y que este modelo tiene un impacto importante en facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores.

## continuación de la relevancia del Proyecto

Con respecto a la continuidad de la relevancia del Proyecto, el impacto de los efectos no planeados nombrados más arriba puede afectar seriamente las posibilidades de implementar otros FIR debido a la competencia que se generará al entrar las entidades financieras comerciales al mercado crediticio rural y a las ofertas de fondos y fijación de tasas de interés menores a las actuales por parte del gobierno. En ese sentido la relevancia del Proyecto podría ser afectada.

# conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

## conclusiones

En este punto se tratará de responder de acuerdo a las tareas especificadas en los Términos de Referencia.

1. **La respuesta del Proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar al Proyecto (diseño)**

La opinión de este consultor es que el diseño del Proyecto respondió muy bien a los problemas identificados y es así que los FIR fueron una respuesta que tuvo un impacto importante en las organizaciones de productores donde se conformaron, ya que les permitió recibir asistencia técnica para aprender a manejar una pequeña entidad financiera de manera transparente y además eficiente.

1. **El grado de cumplimiento con los indicadores del Proyecto**

Debido a factores externos al proyecto relacionados con la abundancia de liquidez y la priorización del financiamiento hacia el sector rural por parte del Estado es que FAAAS y AFID resolvieron el contrato de riesgo compartido que tenían con Pro-Rural. Esto derivó en que se ajustaran los objetivos y metas iniciales y, por ende, se modificara el Marco Lógico en junio de 2013 en los temas de volumen de cartera, número de FIR y MicroFIR conformados y número de clientes.

Al momento de la evaluación, hay conformados cuatro FIR y dos MicroFIR. FAAAS, AFID y FINCAFE tienen personería jurídica y mientras que Credi Pro-Agro no tiene planes inmediatos para conseguir personería jurídica. Un MicroFIR está conformado con una asociación de productoras lecheras y el otro con una asociación de productoras de hortalizas.

Actualmente ya hay dos FIR (FAAAS y AFID) que terminaron su relación de riesgo compartido con Pro-Rural, mientras que los otros dos que tienen todavía convenios (Credi Pro-Agro y FINCAFE) afirman que continuarán con el riesgo compartido con Pro-Rural.

En resumen, y de acuerdo al análisis de indicadores realizado en la Sección VIII, se puede concluir que las metas han sido alcanzadas.

1. **Los efectos en los grupos meta analizados durante el diseño del Proyecto**

El Proyecto brinda diferentes ventajas para las Asociaciones y los productores beneficiarios como mercado seguro, información confiable, control social, relación solidaria, créditos eficientes y oportunos. Todas estas cualidades han sido adquiridas gracias a la organización de los FIR y claramente son resultados establecidos al inicio del Proyecto y que fueron completamente alcanzados.

1. **Aspectos referidos a la sostenibilidad del Proyecto**

Son pocas las Asociaciones u Organizaciones de productores rurales que están preparadas para realizar Proyectos de riesgo compartido en un modelo FIR puesto que el fin con que fueron constituidas tiene más relación con conseguir asistencia técnica que mejore su productividad y asegure mercados. En este sentido, las asociaciones no suelen buscar la provisión de servicios financieros ya que normalmente no disponen del conocimiento para la administración de un programa de este tipo.

Los FIR que se lograron armar, si bien tienen una cartera relativamente sana y además estarían buscando tener una licencia de funcionamiento que les permita ser entidades reguladas por la ASFI, en la actualidad su futuro podría verse afectado por la intervención que el gobierno está realizando en el sector rural. En efecto, la promesa gubernamental de entregar crédito a tasas de interés menores a un dígito así como la obligación que tendrán las entidades financieras comerciales para destinar un porcentaje de su cartera al sector productivo -en particular al sector rural- podrían disminuir la factibilidad de que los FIR puedan competir de manera eficiente y es probable que tengan serios problemas para expandir su cartera.

Por otra parte, en la entrevista con los gerentes de FAAAS y FINCAFE, ambos afirmaron que sus asociaciones ya no querían seguir invirtiendo en la capitalización de los FIR ya que tenían la esperanza que el gobierno los apoyara. En ese sentido los FIR tenían que conseguir su propio financiamiento para aumentar cartera, tarea muy difícil dado el bajo nivel de patrimonio que todos tienen.

1. **Interés de los FIR en seguir operando bajo la modalidad de riesgo compartido**

La independencia de dos de los cuatro FIR (FAAAS de quinua y AFID de cacao) nos da un doble mensaje. Por un lado se podría interpretar como que los asociados consideraron que sus FIR ya son sostenibles y, por lo tanto, ya no requieren la asistencia técnica ni el apoyo financiero de Pro-Rural. En el sentido contrario, la opinión de este consultor es que los FIR que ya se independizaron lo hicieron muy temprano con la esperanza de conseguir fondos más baratos y asistencia técnica por parte del gobierno. A esto se añade que la nueva ley de servicios financieros acepta una nueva figura legal (Entidades Financieras Comunales) para realizar intermediación financiera y las asociaciones de productores creen firmemente que podrán conseguir pronto este estatus legal.

En opinión de este consultor, es poco probable que los FIR sean reconocidos por la ASFI incluso a mediano plazo y es de esperar que Profit RURAL esté entregando la asistencia técnica necesaria para ir adecuándose a las exigencias de la ASFI.

Este es una condición externa que no estaba considerada cuando se diseñó los FIR y que, en opinión de este consultor, puede afectar su futuro.

1. **El efecto de los FIR en los mercados financieros locales donde operan (Challapata, Uyuni, Caranavi y Palos Blancos) y en los mercados sectoriales (café, quinua, cacao)**

Según la opinión del gerente general de FAAAS, el FIR tuvo un efecto importante en la tasa de interés que el mercado fijaba en Challapata y Uyuni. Según dicho gerente, cuando la FAAAS empezó a dar créditos a sus asociados con tasas de interés que oscilaban entre el 13% y 15%, las entidades que atendía en ese sector (Banco FIE y Banco Unión) bajaron su también sus tasas. Este es un efecto muy importante ya que si bien la cartera de US$ 1.2 millones de FAAAS no es suficiente para cubrir la totalidad del mercado, la señal de que 700 clientes asociados a un FIR habían conseguido créditos a tasas menores que las que daban las dos instituciones presentes en ese mercado tuvo un efecto.

En las áreas donde trabajan los otros FIR no se observó este fenómeno, lo cual se explica por la mayor competencia entre entidades financieras que hay en Caranavi y en Palos Blancos y no así en Challapata y Uyuni.

## recomendaciones

**En relación a la ejecución del Proyecto**

* Ante la queja permanente de los productores respecto a las altas tasas de interés que los FIR estarían cobrando, es fundamental realizar permanentemente un trabajo de sensibilización y capacitación a los productores rurales sobre la prudencia requerida en el manejo de entidades de servicios financieros y los costos involucrados para poder administrarlas.
* Este tipo de Proyectos requiere desde el inicio un gran esfuerzo logístico, administrativo y operativo por parte del ente ejecutor. Para ello es necesario que se cumplan al inicio del Proyecto los requisitos relacionados con la línea de base así como un adecuado Plan Estratégico y de Negocios para cada FIR para establecer de manera explícita tanto el impacto como la sostenibilidad del Proyecto.
* Es muy probable que al principio exista un crecimiento muy acelerado de la cartera dado que hay muchos asociados que pueden adquirir un préstamo. Esto puede limitar el proceso de asimilación de la asistencia técnica y por otra parte frustrar a los asociados que esperan crédito en el muy corto plazo. En ese sentido, es probable que la implementación de un FIR genere tensión que derive en el deseo de independizarse de la institución que les ha otorgado la asistencia técnica y el fondeo inicial. Al respecto, se sugiere que se establezcan de manera muy rigurosa los requisitos y las condiciones en los contratos de riesgo compartido de tal manera que no sean muy fáciles las condiciones para la salida del socio que aporta el financiamiento y la asistencia técnica. Con esto se evitará que las asociaciones y los ejecutivos de los FIR, debido al éxito temprano, tomen decisiones riesgosas respecto al crecimiento de cartera y a la necesidad de asistencia técnica.
* Encontrar a las asociaciones de productores que se adecuen a los requisitos que establece el contrato de riesgo compartido requiere tiempo y esfuerzo ya que éstas no abundan (por lo menos en Bolivia), por lo que es necesario que en la etapa de diseño se considere la posibilidad de ejecutar también MicroFIR.

**En relación a los FIR**

* Los FIR necesitan fortalecer sus patrimonios para continuar creciendo de manera sana. Para ello es necesario que los socios realicen nuevos aportes con el fin de encaminar su funcionamiento de acuerdo a las regulaciones de la ASFI.
* Es importante que se establezca una autorregulación respecto a formatos y conceptos contables comunes en los estados financieros de los FIR con el fin que se pueda establecer y comparar de manera clara su situación financiera. En esta evaluación final el hecho de que no estén estandarizados conceptos como cartera en mora, previsiones, cuentas por cobrar, etc. dificulta una evaluación objetiva mediante ratos financieros. En ese sentido los FIR debieran concentrar sus esfuerzos para que sus estados financieros sean lo más transparentes posible. Esto les ayudará a conseguir financiadores para expandir su cartera y además motivará a las asociaciones para que aumenten el capital y es de esperar que FINDEPRO (la asociación de FIR conformada bajo los auspicios de Profit Rural) pueda trabajar en esa dirección.
* El gobierno está implementando el seguro agrícola en algunas zonas de influencia de los FIR y se recomienda que se analice la posibilidad de ofrecer este seguro atado a los créditos que otorgan los FIR.
* Como recomendación final, este consultor sugiere que se investigue en mayor profundidad la tecnología de la billetera electrónica (Mobile Money[[8]](#footnote-8)) la cual se presta perfectamente para el desarrollo de los FIR y los MicroFIR. En Bolivia, el Banco Central y la ASFI ya emitieron la regulación pertinente para desarrollar este producto y en opinión de este consultor esta tecnología facilitaría enormemente el trabajo operativo de los FIR y los MicroFIR.

## lecciones aprendidas

* Con este Proyecto Pro-Rural demostró que es posible hacer crédito productivo rural bajo nuevos esquemas no aplicados antes en el mercado de crédito.
* El modelo de capital de riesgo genera un fuerte nivel de implicación y seguimiento por parte de la institución ejecutora y debe ser evaluado en términos no sólo de beneficios económicos y financieros sino también de desarrollo integral. En ese sentido, Pro-Rural ha dado pasos que pueden ser innovadores para el desarrollo del sector agrícola, independientemente del tamaño de la iniciativa.
* Es evidente que no todas las organizaciones de productores se pueden adaptar al tipo de organización y metodologías aplicadas en un FIR. En las asociaciones que se pudo aplicar, la característica más común era que tenían una sólida organización y además información institucional que facilitaba la aplicación de la metodología. Por esta razón es que Pro-Rural decidió implementar los MicroFIR con la esperanza que un nivel más pequeño el modelo sería más fácil de replicar.
* Una lección importante es que los cambios en la política económica gubernamental dirigida al sector rural pueden afectar seriamente este modelo y su sostenibilidad, cuestión que ha quedado demostrada en el caso de este Proyecto ya que el cambio en las condiciones externas e internas ha influido para que los FIR de dos asociaciones de productores decidan independizarse de manera temprana de Pro-Rural.
* Las condiciones internas dentro de las asociaciones relacionadas con el control social y las estadísticas de producción que tienen bases de datos históricas de varios años son elementos claves para replicar el modelo de riesgo compartido mediante la creación de un FIR. En la medida en que estas características se encuentren en alguna asociación, ya sea grande o pequeña, es posible desarrollar y conformar a un FIR o un MicroFIR. Es importante señalar que con este tipo de información cualquier entidad financiera podría establecer un producto crediticio con las características de un FIR y puede ser una forma de que las asociaciones, como un conjunto, negocien mejores condiciones en tasas y plazos al momento de solicitar créditos en la banca comercial.
* Un aspecto importante que se debe considerar al diseñar e implementar instituciones de intermediación financiera para el sector rural es la política gubernamental respecto a ese sector en relación a la tasa de interés y a la cantidad de recursos que se destinen. En el caso de este proyecto, los productores en general tienden a quejarse por las altas tasas de interés en la que reciben créditos debido al mensaje gubernamental de que se debiera ofrecer créditos a tasas menores a un dígito, lo cual haría inviable la sostenibilidad de los FIR. Este mensaje ha provocado incertidumbre.
* La historia ha demostrado que independiente del tipo de organización y de la tecnología crediticia, para que una institución micro financiera sea sostenible necesita lo siguiente:

1. Con el fin de pagar sus costos, es importante que la institución crediticia trate de conseguir fondos mediante captación de ahorro y aportes de capital propio de acuerdo a la regulación existente;
2. Recuperar sus préstamos y no permitir que la mora sobrepase los niveles estipulados en la regulación o autorregulación;
3. Cubrir sus costos con su ingreso operacional;
4. Financiar su expansión con sus utilidades;
5. Obtener un estatus legal;
6. Funcionar de acuerdo a la regulación y supervisión existente.

La lección aprendida más relevante que surge de esta evaluación final es que el modelo de riesgo compartido implementado por Pro-Rural en las asociaciones de productores de café, cacao y quinua ha demostrado que puede funcionar. Sin embargo, de acuerdo a las condiciones señaladas en el párrafo anterior, todavía no es sostenible y necesita más tiempo para alcanzar madurez.

Adicionalmente, el cambio en las condiciones externas derivadas de la política gubernamental puede afectar de manera importante a las variables arriba mencionadas y por lo tanto también a la sostenibilidad de los FIR.

1. Como producto adicional del Proyecto, Pro-Rural ha diseñado el programa de MicroFIR sobre la base de las lecciones aprendidas de los FIR para trabajar con asociaciones de productores más pequeñas. [↑](#footnote-ref-1)
2. La fecha del convenio entre el BID y Pro-Rural es el 18/12/2008 y que el primer desembolso se realizó recién un año después, el 10/12/2009. Según Pro-Rural la ejecución del programa tuvo retrasos por los siguientes motivos (i) la implementación del modelo representó mayor dificultad de la estimada originalmente, tanto desde el punto de vista legal o contractual entre Pro-Rural y las asociaciones como en el desarrollo de los instrumentos requeridos por el modelo de riesgo compartido; (ii) Se produjeron dos cambios en la Dirección Ejecutiva de Pro-Rural, uno el año 2009 y otro el año 2010; (iii) Se tuvieron dificultades para la contratación de los responsables del Programa, especialmente en lo referente al conocimiento de los procedimientos requeridos por el Banco, habiéndose contratado 3 responsables antes de la persona actual. [↑](#footnote-ref-2)
3. El Gobierno ya ha creado un fondo para el desarrollo de la quinua y otro para apoyar a los productores de arroz. Cada fondo tiene US$ 5 millones que se canalizarán a través de la banca privada y estatal de primer piso. Hasta ahora dichos fondos no han tenido mucho éxito debido a la enorme cantidad de procedimientos y garantías que se debe disponer para su utilización. [↑](#footnote-ref-3)
4. http://www.portafolio.co/internacional/precio-mundial-del-cafe [↑](#footnote-ref-4)
5. La nueva norma, promulgada en agosto, 2013, crea las Entidades Financieras Comunales con un capital inicial de 0,5 millones de UFVs (equivalentes a $US 0,94 millones). La norma tiene tres ejes centrales: defender al consumidor financiero, preservar la estabilidad del sistema financiero e impulsar que las entidades crediticias se sumen a las estrategias gubernamentales de desarrollo como el financiamiento de programas de vivienda y el impulso al sector productivo. La nueva ley también concede al Estado la facultad de fijar las tasas de interés para los créditos productivos y de vivienda. [↑](#footnote-ref-5)
6. “Plan Estratégico y de Negocios para los Fondos de Inversión Rural” Ing. Hugo Ledezma, Octubre 2011. [↑](#footnote-ref-6)
7. “Línea de Base y sistematización intermedia” Rubén Collao, Febrero 2012 [↑](#footnote-ref-7)
8. Mobile Money, también conocido como banca sin agencias, o billetera electrónica se refiere a la intermediación financiera, las transferencias de dinero y al pago de servicios utilizando teléfonos celulares. Las ventajas de este servicio para el sector rural son obvias. Instituciones financieras, compañías tarjeta de crédito, empresas de Internet y empresas de telecomunicaciones están implementando este sistema en varios países del mundo. [↑](#footnote-ref-8)