

## MOVILIZACIÓN DEL AHORRO POPULAR EN INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

(TC-0104010-BO)

### RESUMEN EJECUTIVO

|                                 |   |                 |                  |
|---------------------------------|---|-----------------|------------------|
| <b>Organismo Ejecutor:</b>      | Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo - (FONDESIF)   |                 |                  |
| <b>Financiamiento:</b>          | Modalidad   | No Reembolsable |                  |
|                                 | FOMIN Ventanilla I:   | US\$            | 1.220.000        |
|                                 | Contraparte Local:  | US\$            | <u>1.230.200</u> |
|                                 | Total:  | US\$            | 2.450.200        |
| <b>Calendario de Ejecución:</b> | Ejecución:  | 36              | Meses            |
|                                 | Desembolso:   | 42              | Meses            |
| <b>Beneficiarios:</b>           | <p>Se estima que el proyecto beneficiará directamente a más de 2,5 millones de personas con las campañas educativas sobre la cultura de ahorro, y más de 28.000 nuevas cuentas serán abiertas por clientes que deciden utilizar por la primera vez servicios de depósitos en una institución microfinanciera, con motivos de ahorro, durante el período del proyecto.</p> <p>La población de bajos recursos se beneficiará mediante los resultados esperados derivados del incremento en la calidad y el volumen de los <i>servicios de depósitos</i>: (i) mayor número de productos de depósitos en función a sus necesidades; (ii) constante innovación en mecanismos de atención a los depositantes (rapidez, conveniencia, comodidad y trato); y (iii) aumento en el total de captaciones del público y un incremento en el número de cuentas de ahorro. Estos beneficios llegarán principalmente a las personas que no hayan tenido acceso a servicios de depósitos, o que no hayan encontrado los servicios que satisfagan sus necesidades en cuanto a seguridad, conveniencia, liquidéz, retorno, etc. Se espera que esta profundización de los servicios financieros hacia los sectores populares redundará en su mayor participación en el sector financiero formal, y contribuirá a aumentar la tasa interna de ahorro del país, y por ende, aportar al crecimiento de la economía boliviana.</p> <p>Se considera que la exitosa ejecución de este proyecto generará <b>un efecto demostrativo significativo</b>, puesto que no se conoce en la región ningún otro programa de fomento de la movilización de ahorros populares en IMF que cuente con la participación de todos los promotores de las microfinanzas y las IMF. Los recursos del FOMIN apoyarán una iniciativa pionera que podría servir de</p> |                 |                  |

modelo para su eventual **replicación** en otros países de la región.

**Objetivos del Proyecto:**

El **objetivo general** del proyecto es contribuir al aumento del nivel de captación de depósitos del público por parte de las instituciones microfinancieras (IMF) de Bolivia. El **objetivo específico** es incrementar la calidad, variedad y el volumen de los servicios de depósitos de las IMF participantes, respondiendo a las demandas y necesidades principalmente de la clientela tradicional de las IMF.

**Descripción:**

Este proyecto busca aprovechar los esfuerzos del sector privado, del Estado, de la cooperación internacional y de otras entidades de fomento a las microfinanzas para concertar – *en uno solo* - diversas acciones integrales dirigidas a mejorar y ampliar la provisión de servicios de depósitos en IMF. Mediante actividades para estimular tanto la demanda como la oferta de servicios de depósitos, y mejorar el entorno normativo, el proyecto no sólo contribuirá a la masificación de dicha oferta financiera, sino también disminuirá la peligrosa dependencia de las IMF en grandes financiadores y/o depositantes coyunturales. Al mismo tiempo, este proyecto permitirá que se atienda una sentida necesidad de la gran mayoría de la población por servicios de esta naturaleza, ofreciéndoles productos y canales de distribución adecuados.

El proyecto estará compuesto de tres componentes, los cuales se ejecutarán paralelamente. Estos componentes están dirigidos a promover: (i) un aumento de la *oferta* de servicios de depósitos de alta calidad y conducidos por la demanda (demand-driven); (ii) un incremento en la *demand*a por los mismos, especialmente en las poblaciones de bajos ingresos; y (iii) el mejoramiento del *entorno normativo* para la captación de depósitos en instituciones microfinancieras.

El **primer componente** buscará incrementar la calidad y variedad de los servicios de depósitos de las IMF a favor de su clientela, y reforzar la capacidad técnica de las IMF para el adecuado manejo y mercadeo de los mismos. Para lograr estos propósitos, el proyecto implementará cuatro categorías de actividades: (i) Planificación y Mercadeo; (ii) Desarrollo Tecnológico; (iii) Mejoramiento Gerencial; e (iv) Intercambio de Conocimientos.

El **segundo componente** tiene el propósito de generar demanda y crear mercado para depósitos formales, y por ende incrementar el volumen de depósitos, mediante acciones de educación, concientización y desarrollo de una “cultura de ahorro formal” en el país, con énfasis en los estratos bajos del público y las micro y pequeñas empresas. El proyecto buscará introducir ampliamente la importancia de este tema en la mesa de discusión y en la vida práctica de todos los niveles de la sociedad boliviana. Las

actividades propuestas fomentarán la promoción del ahorro formal, en colaboración con altos niveles del Estado y con instituciones educativas, de comunicación y otras de orden social, a través de campañas educativas y de publicidad (prensa).

El **tercer componente** analizará el entorno normativo y regulatorio actual de la captación de depósitos en IMF, y las experiencias exitosas en otros países, con el fin de realizar recomendaciones prácticas sobre posibles modificaciones que incentiven la expansión de la oferta y demanda de servicios de depósitos microfinancieros en los mercados urbanos y rurales. Una vez recibidos los resultados de los análisis, FONDESIF realizará reuniones y talleres de concertación e intercambio con la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), el Viceministerio de Asuntos Financieros (VAF), y las IMF participantes para analizar la factibilidad de la adopción de las recomendaciones. Asimismo, este componente apoyará actividades de diseminación de la información y los resultados generados por el proyecto, con el fin de difundir nacional e internacionalmente la experiencia y lecciones aprendidas del mismo.

**Condiciones contractuales especiales:**

Previo al primer desembolso, FONDESIF suministrará a satisfacción del Banco: (i) un plan operativo anual para la realización de las actividades del primer año del proyecto, incluyendo la secuencia de la ejecución de las actividades previstas, las metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del proyecto; (iii) evidencia del establecimiento de la Unidad Ejecutora del proyecto y de la contratación del Director del Proyecto y los asistentes, conforme a los Términos de Referencia previamente aprobados por el Banco (ver párrafo 5.4); y (iv) evidencia de la suscripción del convenio de transferencia de recursos entre el Ministerio de Hacienda y el FONDESIF (ver nota de pie de página número 9) para la ejecución del proyecto.

Antes de desembolsar más del 75% de los recursos del Banco, FONDESIF suministrará a satisfacción del Banco evidencia de haber realizado un seminario, con amplia participación del sector privado, el sector público y la cooperación internacional, en el cual se habrá analizado y difundido los resultados y lecciones aprendidas del proyecto hasta la fecha, y preparado una propuesta preliminar para dar continuidad a los esfuerzos del presente proyecto para seguir promoviendo la movilización del ahorro popular en Bolivia (ver párrafo 4.4).

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna

**Revisión social y ambiental:**

El proyecto fue revisado por el Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) en su sesión de 27 de julio de 2001, y no tuvo comentarios o recomendaciones al respecto.

## I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y DEL PROYECTO

- 1.1 La República del Bolivia fue declarada elegible para todas las facilidades de financiación del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 6 de octubre de 1993. El presente proyecto es elegible como donación a través de la Facilidad de Cooperación Técnica (Ventanilla I) y es consistente con las disposiciones del FOMIN, ya que apoya el desarrollo y fortalecimiento del sistema financiero mediante el fomento y la expansión de la oferta de servicios de depósitos en instituciones microfinancieras (IMF).

## II. MARCO DE REFERENCIA

### A. El contexto de las microfinanzas en Bolivia

- 2.1 El sector de microfinanzas en Bolivia está entre los más progresivos de la región, tanto en términos del marco regulatorio que crea un ambiente favorable para la expansión de servicios microfinancieros, como en términos del número de instituciones reguladas y especializadas en el sector. Con el fin de apoyar la dinamización de la oferta de microcrédito con mayor prudencia y coordinación, el Gobierno modificó en 1995 el marco regulatorio, bajo el cual se estableció la figura de los Fondos Financieros Privados (FFP). Como entidades no-bancarias reguladas por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF), los FFP pueden recibir depósitos, otorgar créditos al público, y captar fondos del sistema bancario, pero no están habilitadas para realizar operaciones de comercio exterior, cuenta corriente o cheques de gerencia. La creación de esta figura legal especializada en microfinanzas fue la primera experiencia en la región que ofrecía facilidades a las organizaciones no gubernamentales (ONG) especializadas en microcrédito para convertirse en entidades reguladas por la Superintendencia de Bancos. En base a esta experiencia, otros países iniciaron modificaciones similares para estimular la regulación y supervisión de las microfinanzas.<sup>1</sup>
- 2.2 A junio de 2000, el sistema microfinanciero boliviano estaba compuesto por tres tipos de entidades reguladas: (i) *bancos especializados* – una entidad (BancoSol) con una cartera bruta de US\$77 millones; (ii) *Fondos Financieros Privados (FFP)* – siete entidades especializadas en microfinanzas<sup>2</sup> y orientadas tanto a la zona urbana como la zona rural, las cuales contaban con una cartera bruta total de US\$128 millones; y (iii) *cooperativas abiertas de ahorro y crédito (CAC)* – 17 entidades cooperativas que atienden zonas urbanas y rurales, con una cartera bruta total de US\$180 millones. Con la proliferación de estas instituciones microfinancieras (IMF) y el marco normativo favorable, el sector de las microfinanzas en Bolivia se caracteriza por su dinamismo, creatividad y liderazgo en la región.
- ### B. El desarrollo asimétrico de los servicios microfinancieros
- 2.3 En la medida en que las IMF consoliden niveles óptimos de eficiencia financiera y operativa, el desarrollo de su oferta debería ir más allá que la provisión de crédito. Esto implica desarrollar aún más sus capacidades para expandir la gama de servicios en favor de

---

<sup>1</sup> Se ha creado en el Perú la figura de la Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYME) y en Brasil la figura de la Sociedad de Crédito a la Microempresa (CSM), con resultados promisorios.

<sup>2</sup> De estos, 4 se dedican a servicios financieros para la microempresa, y 3 se dedican principalmente al microcrédito para el consumo.

su grupo meta tradicional, satisfaciendo así más integralmente los requerimientos de esta clientela. Sin embargo, en contraste con los avances importantes en el desarrollo del *microcrédito*, los volúmenes de ahorro provenientes de dicho grupo meta para muchas de las IMF bolivianas representan una mínima proporción del total de *depósitos* movilizados por estas instituciones.<sup>3</sup> Es más, su cartera de préstamos refleja una alta dependencia en pocas fuentes de fondos y en bancos de segundo piso. En el caso de las cooperativas se detecta en la mayoría de ellas, no sólo una alta desproporción entre pocos depósitos grandes (generalmente a plazo fijo) con otros de pequeña escala, cuyos volúmenes se encuentran casi estancados desde su apertura, sino también un modesto aumento en el número total de ahorristas (miembros/socios).

- 2.4 Las estadísticas sobre los niveles de ahorro en Bolivia evidencian que la movilización de ahorros populares está muy por debajo de los niveles de otros países. Por ejemplo, la tasa de ahorro privado, que proviene en su mayor parte de hogares, está estimada en el 8% del Producto Interno Bruto (PIB) en Bolivia, comparado con el 24% en la India. Por otro lado, las IMF bolivianas evidencian una muy baja penetración hacia micro y pequeñas cuentas, con respecto a experiencias de IMF internacionales exitosas. Mientras que las IMF exitosas en Filipinas, Mali y Colombia tienen entre el 77% y 100% del volumen de depósitos en cuentas con saldos menores a US\$5.000, las IMF bolivianas cuentan con solamente el 23% del volumen de sus depósitos en cuentas del mismo rango. Además, en Bolivia existe una distorsión significativa en la estratificación de los ahorros hacia las cuentas de montos altos, con el 78% del volumen de los ahorros en el sistema bancario en cuentas que pertenecen al 10% de los depositantes, con saldos superiores de US\$30.000 en promedio.
- 2.5 Frente a esta deficiencia, poco esfuerzo se ha dedicado, tanto por el sector privado como por el Estado, al desarrollo de productos de depósitos para los sectores populares en las IMF. El tema de la captación de depósitos sigue siendo la “mitad olvidada”. Este problema adquiere relevancia especial para la gente de escasos recursos que, en la práctica, no sólo constituye la base principal de la clientela de las IMF, sino que requiere de servicios de depósitos tanto o más que microcréditos.

### **C. Principales limitaciones del sector en la movilización de depósitos**

- 2.6 Entre los principales factores que han limitado el progreso de IMF bolivianas en la movilización de depósitos del público se puede mencionar, desde la perspectiva institucional (*oferta*): (i) la facilidad de obtener fuentes alternativas de fondos que son menos costosas y administrativamente más sencillas; (ii) un insuficiente conocimiento en las IMF sobre la importancia de la movilización de depósitos y de sistemas óptimos para proveer dichos servicios; (iii) una limitada capacidad financiera de las IMF para inversión en el establecimiento de servicios de depósitos; (iv) un incipiente desarrollo de tecnologías de movilización de depósitos para extender, consolidar y/o diversificar la provisión de servicios de ahorro, acorde con las condiciones exigidas por su grupo meta; y (v) en función a todo lo mencionado, dificultad en el diseño de estrategias de promoción efectivas y de bajo costo

---

<sup>3</sup> Del total de depósitos (número de cuentas) menores a US\$ 5.000 movilizados por las entidades supervisadas a noviembre de 2000, 1,91% se encontraban en los FFP, 25,03% en las CAC abiertas, 17,56% en mutuales y 55,49% en bancos comerciales. Recientemente, algunas de estas últimas entidades han abandonado el negocio de movilización de pequeños depósitos y muchos clientes se han visto forzados a cerrar las cuentas con saldos menores.

sobre estos servicios.

- 2.7 Por otro lado, el modesto desempeño en la movilización de depósitos desde el enfoque de la clientela (**demanda**) se explica principalmente por: (i) el poco hábito de la mayoría de la gente de escasos recursos hacia el ahorro formal (en instituciones financieras); (ii) la falta de conocimiento de los pequeños ahorristas y prestatarios sobre los servicios de depósitos de las IMF; y (iii) la falta de confianza de esta clientela para depositar sus recursos en volúmenes o escalas que permitan a las IMF ofrecer servicios de ahorro de manera sostenible.
- 2.8 Cabe mencionar que aunque actualmente no existe el **seguro de depósitos** en Bolivia, el Gobierno está analizando un Proyecto de Ley para la creación de un sistema de garantía de depósitos para cuentas de hasta US\$10.000. Una garantía de este tipo estimularía mayor confianza de los depositantes en el sistema financiero, y provería protección a los recursos depositados, así incentivando mayor movilización de depósitos en general. Aunque no se espera que dicha ley sea aprobada en el corto plazo, existe un seguro implícito otorgado por el Banco Central en favor de los depósitos del público captados por las entidades financieras con licencia de funcionamiento de la SBEF. El Banco Central asume la obligación implícita de devolver los ahorros a los depositantes, en base a los términos de la liquidación de la entidad financiera a cargo de la SBEF. Por lo tanto, a pesar de la inexistencia de un sistema formal de seguros de depósitos, se ha evidenciado el compromiso y cumplimiento del Banco Central en proteger a los clientes depositantes en las entidades financieras bolivianas.

#### **D. Una propuesta integral y sectorial**

- 2.9 Consciente de los desafíos expuestos, el Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF), como ente impulsor y coordinador de actividades de apoyo a las microfinanzas en Bolivia, ha tomado la iniciativa de invitar a las entidades del sector privado, el Estado, y la cooperación internacional para apoyar su plan de implementar un esfuerzo sectorial para fomentar la movilización de ahorros populares en las IMF a nivel nacional. Con este fin, FONDESIF solicitó al Banco una cooperación técnica con los recursos del FOMIN para ejecutar el proyecto aquí propuesto.
- 2.10 El valor agregado del presente proyecto se basa en aprovechar los esfuerzos del sector privado, del Estado, de la cooperación internacional y de otras entidades de fomento a las microfinanzas para concertar – *en uno solo* - diversas acciones integrales dirigidas a mejorar y ampliar la provisión de servicios de depósitos en IMF. En esencia, se propone generar sinergia entre estos promotores mediante el establecimiento de “un paraguas” de actividades (en el FONDESIF) bajo el cual se patrocinen *iniciativas sectoriales* que se ofrecerán *a todas las instituciones reguladas* del sector. Además, el proyecto complementará los esfuerzos que se vienen llevando adelante para mejorar el entorno normativo y legal que condiciona el desempeño de estas instituciones en la provisión de estos servicios financieros. De esta manera, el proyecto no sólo contribuirá a la masificación de dicha oferta financiera, sino también disminuirá la peligrosa dependencia de las IMF en grandes financiadores y/o depositantes coyunturales. Al mismo tiempo - y más importante - este proyecto permitirá que se atienda una sentida necesidad de la gran mayoría de la población por servicios de esta naturaleza, ofreciéndoles productos y canales de distribución adecuados.

### III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir al aumento del nivel de captación de depósitos del público por parte de las instituciones microfinancieras (IMF) de Bolivia. El objetivo específico es incrementar la calidad, variedad y el volumen de los servicios de depósitos de las IMF participantes<sup>4</sup>, respondiendo a las demandas y necesidades principalmente de la clientela tradicional de las IMF.

#### B. Descripción y componentes

- 3.2 Para alcanzar sus objetivos, el proyecto estará compuesto de tres componentes, los cuales se ejecutarán paralelamente. Estos componentes están dirigidos a promover un aumento de la *oferta* de servicios de depósitos de alta calidad y conducidos por la demanda (demand-driven), un incremento en la *demand*a por los mismos, especialmente en las poblaciones de bajos ingresos, y el mejoramiento del entorno normativo para el fomento de los ahorros populares en instituciones microfinancieras.

##### 1. Desarrollo y Expansión de los Servicios de Depósitos en IMF (FOMIN US\$763.000; Contraparte US\$830.000)

- 3.3 Los propósitos de este componente son incrementar la calidad, variedad y el volumen de los servicios de depósitos de las IMF a favor de su clientela, y reforzar la capacidad técnica de las IMF para el adecuado manejo y mercadeo de los mismos. Para lograr estos propósitos, el proyecto implementará cuatro categorías de actividades: (i) Planificación y Mercadeo; (ii) Desarrollo Tecnológico; (iii) Mejoramiento Gerencial; e (iv) Intercambio de Conocimientos.
- a) **Planificación y Mercadeo:** FONDESIF contratará asistencia técnica orientada a fortalecer la imagen de las IMF en el mercado de su interés, como entidades confiables, eficientes y responsables, y a mejorar sus habilidades de mercadeo. Los recursos financiarán actividades de asistencia técnica en la promoción de imagen de las IMF, planificación de estrategias comerciales y de marketing operativo. Estas actividades permitirán a las IMF definir sus mercados, establecer políticas de precio, los canales y criterios de distribución, y las actividades de promoción. Entre otros instrumentos, el proyecto utilizará un "Toolkit de Mercadeo"<sup>5</sup> el cual será adaptado para cada caso particular.
- b) **Desarrollo Tecnológico:** Estas actividades apoyarán innovaciones relativas a la generación y aplicación de herramientas, conceptos nuevos y sistemas sobre procesos que permitan reducir costos y mejorar la calidad de los servicios de depósitos de las IMF, para ampliar el alcance de los mismos. Por un lado, se financiarán estudios de factibilidad en nuevas tecnologías operativas y nuevos productos de depósito. Por otro lado, con base en los resultados de estos estudios, el proyecto apoyará la prueba de los nuevos servicios, productos o tecnologías cuyos estudios de factibilidad auguran

<sup>4</sup> Se espera que las IMF que participarán en el proyecto incluyen principalmente las cooperativas abiertas de ahorro y crédito (CAC), los Fondos Financieros Privados (FFP), y Banco Sol. No obstante, el proyecto pretende que también participen otros bancos comerciales y mutuales de ahorro y préstamo de acuerdo con su interés en el tema.

<sup>5</sup> El Toolkit Mercadeo es un manual práctico desarrollado exclusivamente para IMF. Sirve como guía para la asistencia técnica en la implementación de un programa global de comercialización, desarrollando conceptos básicos de mercadeo, comercialización estratégica y operativa.



resultados positivos. Se espera cofinanciar, junto con aportes de las IMF participantes, unos cinco proyectos piloto para validar las innovaciones identificadas. Adicionalmente se otorgará, con recursos de contraparte y de las IMF participantes, apoyo parcial complementario<sup>6</sup> para gastos de inversión y arranque, como infraestructura, equipamiento, materiales y servicios. Esto ayudará a las IMF a reducir el costo y riesgo de establecer un nuevo servicio o producto de depósito.

Cabe señalar que algunos ejemplos de los nuevos productos que se esperan desarrollar incluyen, entre otros: (i) la introducción de ciertos productos innovadores (como servicios móviles de captación, por ejemplo); (ii) productos diseñados para grupos específicos (jóvenes, maestros, agricultores, etc.); y (iii) adaptaciones a las líneas de productos tradicionales (cajas de ahorro, depósitos a plazo fijo) con diferentes variaciones en su liquidez, tasa de interés, montos mínimos, u otras características, que respondan a las demandas y requerimientos de los segmentos de mercado identificados.

- c) **Mejoramiento Gerencial:** El proyecto financiará actividades para perfeccionar el manejo de servicios de depósitos mediante la implantación de procedimientos y sistemas modernos para niveles gerenciales y operativos. Se apoyarán actividades de asistencia técnica (consultorías) y capacitación orientadas al fortalecimiento *administrativo* (aplicación de instrumentos para el manejo de riesgos, liquidez, costeo de productos y control interno) y *organizativo* (diseño de estructura organizacional, elaboración de estatutos y manuales, y administración y desarrollo de recursos humanos, incluyendo incentivos).
- d) **Intercambio de Conocimientos:** Puesto que uno de los métodos más eficaces de adiestramiento es conocer de manera directa (in situ) el *modus operandi* de una tecnología o proceso exitoso, el proyecto apoyará intercambios y pasantías de IMF bolivianas solicitantes en instituciones homólogas que cuenten con importantes avances tecnológicos dignos de ser replicados en Bolivia. Asimismo, se financiará seminarios y conferencias de capacitación, las cuales contarán con expertos mundiales en la movilización de depósitos en IMF, con el fin de promover el análisis y posible adopción de las experiencias exitosas en Bolivia.

## 2. **Concientización y Divulgación de una Cultura de Ahorro Formal (FOMIN US\$190.000; Contraparte US\$150.000)**

- 3.4 El propósito de este componente es generar demanda y crear mercado para depósitos formales mediante acciones de educación, concientización y desarrollo de una “cultura de ahorro formal” en el país, con énfasis en los estratos bajos del público. El proyecto buscará introducir ampliamente la importancia de este tema en la mesa de discusión y en la vida práctica de todos los niveles de la sociedad boliviana. Las actividades propuestas fomentarán la promoción del ahorro formal, en colaboración con altos niveles del Estado y con instituciones educativas, de comunicación y otras de orden social, a través de campañas educativas y de publicidad (prensa). Para dar curso a estas campañas, FONDESIF

<sup>6</sup>

El respaldo complementario en infraestructura se orienta a la habilitación de espacios físicos donde ofrecer, casi de manera exclusiva, servicios de depósitos; el equipamiento estará destinado a labores administrativas y operativas de las IMF; el material se destinará a la promoción de los servicios de depósitos y los servicios serán para actividades de publicidad o el diseño de campañas publicitarias.

contratará consultorías para el diseño estratégico de las mismas, y para la identificación y capacitación de las organizaciones que puedan movilizar grupos de la población de bajo ingreso de manera masiva.

- a. **Campañas Educativas:** Con las campañas educativas se pretende llegar a nivel de base de manera global o a través de grupos sociales específicos (microempresarios, clubes de madres, mujeres trabajadoras, estudiantes, etc.). El proyecto patrocinará diversas actividades de difusión pública que tengan como objetivo incentivar el ahorro formal. Todas las labores de promoción serán apoyadas por el proyecto siempre y cuando estén orientadas a fomentar en estos grupos meta su preferencia por los servicios y productos de depósitos por las IMF. En este contexto, jugarán un papel preponderante las diferentes asociaciones gremiales de microfinanzas<sup>7</sup>. Además, para conseguir el mayor impacto posible de las acciones de promoción, se espera que tengan un alto grado de participación tanto de instituciones del sector no financiero (programas de desarrollo en salud, educación, etc.) como del grupo meta.
- b. **Campaña Publicitaria:** El proyecto complementará las actividades a nivel de base con otros mecanismos de información que puedan llegar e interesar a diferentes niveles de la sociedad. Por ello, FONDESIF y las IMF participantes generarán noticias y reportajes ya sea de las campañas que promueve o de los avances logrados en el proyecto. Se utilizará los diferentes medios de la prensa nacional (TV, radio, periódicos, revistas), y se invitarán a profesionales del rubro con experiencia en el ámbito económico.

- 3.5 Con el fin de medir el impacto de las campañas educativas y publicitarias, FONDESIF contratará una consultoría para realizar encuestas en los grupos de base, el público en general, y grupos de control. La información recibida mediante estas encuestas será canalizada a FONDESIF y las IMF participantes y utilizada tanto para realizar los ajustes necesarios a la estrategia de educación y publicidad, como para medir los cambios en el conocimiento, actitudes y prácticas de las personas a las que se han informado mediante las distintas campañas.

### **3. Apoyo al Mejoramiento del Entorno Nacional para la Movilización de Depósitos en IMF (FOMIN US\$70.000; Contraparte US\$65.000)**

- 3.6 El propósito principal de este componente es analizar el entorno normativo y regulatorio actual de la captación de depósitos en IMF, y las experiencias exitosas en otros países, con el fin de realizar recomendaciones prácticas sobre posibles modificaciones que incentiven la expansión de la oferta y demanda de servicios de depósitos microfinancieros en los mercados urbanos y rurales. Con base en sugerencias sobre temas específicos y de interés de la SBEF, el Viceministerio de Asuntos Financieros (VAF), y las IMF participantes, FONDESIF contratará asistencia técnica para llevar a cabo dichos análisis. Una vez recibidos los resultados de los análisis, FONDESIF realizará reuniones y talleres de concertación e intercambio con dichas instituciones para analizar la factibilidad de la adopción de las recomendaciones.

7

Asociación de Entidades Financieras Especializadas en Microfinanzas (ASOFIN), Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural (FINRURAL), y Unidad de Desarrollo Cooperativo (UNDESCOOP), entre otros.

- 3.7 Asimismo, este componente apoyará actividades de disseminación de la información y los resultados generados por el proyecto, con el fin de difundir nacional e internacionalmente la experiencia y lecciones aprendidas del mismo. Para el logro de este objetivo, FONDESIF coordinará y coauspiciará seminarios y eventos con representantes de los sectores público y privado, y conferencias nacionales e internacionales. Además, para hacer disponible al público en general la información generada por el proyecto, FONDESIF establecerá en su página web una sección dedicada a la difusión de resultados, los documentos producidos, y los eventos auspiciados por el proyecto.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

##### A. Costo

- 4.1 El presupuesto total del proyecto es de US\$2.450.200, de los cuales el FOMIN financiará US\$1.220.000 de carácter no reembolsable, con cargo a la Ventanilla I. FONDESIF aportará US\$1.230.200 como contraparte local, de los cuales US\$1.040.000 serán en efectivo, de acuerdo con el siguiente presupuesto en dólares americanos. El presupuesto detallado se encuentra en el archivo técnico del proyecto.

(US\$)

| Descripción  | FOMIN            | LOCAL            | TOTAL            |
|--|------------------|------------------|------------------|
| I. Desarrollo y Expansión de los Servicios de Depósitos en IMF         | 763.000          | 830.000          | 1.593.000        |
| II. Concientización y Divulgación de la Cultura de Ahorro Formal       | 190.000          | 150.000          | 340.000          |
| III. Mejoramiento del Entorno para la Movilización de Depósitos en IMF | 70.000           | 65.000           | 135.000          |
| IV. Administración del proyecto  | 128.000          | 170.200          | 298.200          |
| V. Seguimiento, Evaluación y Auditoría                                 | 26.000           | 15.000           | 41.000           |
| VI. Imprevistos  | 43.000           | 0                | 43.000           |
| <b>Total</b>   | <b>1.220.000</b> | <b>1.230.000</b> | <b>2.450.200</b> |
| <b>Porcentajes</b>   | <b>50%</b>       | <b>50%</b>       | <b>100%</b>      |

- 4.2 Cabe señalar que el FONDESIF será responsable de asegurar el aporte del 100% de la contrapartida. Se preve que hasta el 30% de la contrapartida local provendrá del aporte de las instituciones del sector privado boliviano que participen en la ejecución del proyecto. FONDESIF obtendrá este aporte de las IMF participantes a través del cofinanciamiento de la mayoría de las actividades, de acuerdo al Reglamento Operativo (ver párrafos 5.6 y 5.7). Asimismo, FONDESIF obtendrá parte del aporte de otras agencias de cooperación internacional<sup>8</sup>, con las cuales ya tiene firmadas cartas de intención.

##### B. Sostenibilidad del proyecto

- 4.3 El proyecto propone una serie de actividades diseñadas para dar un impulso significativo hacia la generación de un “mercado” (oferta y demanda) de servicios de depósitos en instituciones microfinancieras. Se espera que mediante: (i) la asistencia técnica, capacitación y otros tipos de apoyo que otorgará el proyecto a las IMF privadas; (ii) las iniciativas de concientización y publicidad; y (iii) el apoyo al sector público en el mejoramiento del entorno nacional, se podrá crear las condiciones necesarias para que las IMF puedan desarrollar *productos y servicios rentables y sostenibles* que perdurarán después de la ejecución del proyecto. Por lo tanto, la sostenibilidad del proyecto se podrá medir mediante el crecimiento

<sup>8</sup>

Estas incluyen la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), la Comisión Europea (CE), y el proyecto de Servicios Financieros Rurales (SEFIR) financiado por la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica.

de la variedad, el número y el volumen de los servicios de depósitos en las IMF bolivianas.

- 4.4 El presente proyecto es un esfuerzo piloto para fomentar la movilización del ahorro popular tanto mediante la demanda de los sectores populares como en la oferta de las IMF. Dada la dimensión del problema, este proyecto es solamente un primer paso en un proceso de mediano a largo plazo en profundizar y ampliar los servicios de depósitos en Bolivia. Para asegurar que FONDESIF tome las medidas necesarias para buscar continuidad del proceso, el desembolso de más del 75% de la contribución será condicionado a que FONDESIF aproveche uno de los seminarios auspiciados por el proyecto para: (i) analizar el avance logrado en el fomento de una cultura de ahorro y en el mejoramiento de la oferta de servicios de depósitos; (ii) rescatar y difundir en la región las lecciones aprendidas del proyecto; y (iii) proponer un plan de continuidad que asegurará que los esfuerzos sigan adelante después de la intervención del FOMIN (ver párrafo 8.2).

## V. AGENCIA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

### A. La Agencia Ejecutora

- 5.1 El proyecto será ejecutado por el Fondo de Desarrollo del Sistema Financiero y de Apoyo al Sector Productivo (FONDESIF)<sup>9</sup>. El FONDESIF fue creado en 1995 como una entidad pública descentralizada, con el fin inicial de ampliar la base patrimonial del sistema de intermediación financiera en el país y aumentar la disponibilidad de recursos financieros del sector productivo boliviano. En 1999, el Gobierno de Bolivia amplió el mandato de FONDESIF en el **tema de las microfinanzas**, principalmente a través de: (i) *la expansión de la cobertura de servicios financieros* hacia zonas rurales y urbanas subatendidas; (ii) *la diversificación de los servicios financieros*, explorando mejores posibilidades en productos, tecnologías y servicios; y (iii) *la formalización y sostenibilidad de las entidades financieras no bancarias* bolivianas. El FONDESIF, como entidad especializada en apoyo al sector microfinanciero,<sup>10</sup> cumple la función de articulación entre la cooperación internacional y las entidades financieras intermediarias.
- 5.2 El FONDESIF ha adoptado una organización cuyo máximo órgano de dirección y decisión es el Consejo Superior, que está compuesto por el Ministro de Hacienda (quien lo preside), dos representantes del Banco Central de Bolivia (su presidente y otro funcionario designado por su Directorio), el Viceministro de Asuntos Financieros, y el Superintendente de Bancos y Entidades Financieras, quien tiene las atribuciones y responsabilidades de síndico. La representación legal así como las decisiones operativas y administrativas de la entidad están delegadas al Secretario Ejecutivo.
- 5.3 De igual manera, las entidades especializadas del sector privado a través de las asociaciones

<sup>9</sup> Puesto que FONDESIF es una institución pública, y el interlocutor del sector público con el Banco es el Ministerio de Hacienda, el Banco suscribirá un convenio de cooperación técnica con el Ministerio de Hacienda, y el Ministerio suscribirá un convenio subsidiario con FONDESIF en el cual se especifica los detalles de la transferencia de los recursos y la responsabilidad para la ejecución del proyecto.

<sup>10</sup> El mecanismo de apoyo integral que FONDESIF utiliza con las IMF para fortalecer sus capacidades se basa en tres áreas: (i) el financiamiento de cartera a través de préstamos a IMF no reguladas para este propósito que llegó a US\$22,6 millones a junio de 2001; (ii) la asistencia técnica a IMF reguladas y no reguladas que consiste en otorgar recursos no reembolsables para la contratación de bienes y servicios de consultoría que les permita mejorar sus capacidades gerenciales y operativas, con el propósito de incentivar el desarrollo de nuevos productos financieros y la apertura de nuevas agencias en áreas no subatendidas; y (iii) el apoyo al desarrollo del sector microfinanciero en Bolivia mediante el financiamiento de estudios de investigación sobre nuevas tecnologías y productos, de actividades que otorguen condiciones favorables para el establecimiento de entidades financieras en áreas geográficas subatendidas, y el entrenamiento de recursos humanos que trabajan en el sector. Vale la pena resaltar que en estas tres áreas el FONDESIF apoyó a 133 agencias de IMF (71% en áreas rurales) habiendo canalizado fondos hacia 69 localidades en 8 departamentos del país.

gremiales ASOFIN y FINRURAL y los bancos de segundo piso NAFIBO y FUNDAPRO, han venido trabajando en una estrecha coordinación con el FONDESIF para el desarrollo del sector microfinanciero. Por esta razón, el proyecto prevé la participación activa de las IMF miembros de estas asociaciones privadas en su ejecución, mediante una participación directa en la toma de responsabilidades para llevar a cabo las actividades como en el financiamiento parcial del costo de las mismas. Se estima que en este esquema participarán las siete IMF miembros de ASOFIN, hasta dos bancos cuyas operaciones están concentradas en una buena parte en el segmento de banca personal (Banco de Crédito y Banco Unión), y varias de las 26 cooperativas abiertas de ahorro y crédito que reportan a la SBEF y mutuales de ahorro y préstamo.

## **B. Mecanismo de Ejecución**

- 5.4 Para la ejecución del proyecto, FONDESIF establecerá una Unidad Ejecutora (UE) compuesta por un Director del Proyecto, un asistente administrativo y un asistente operativo. El Director del Proyecto será la persona responsable por la ejecución de las actividades del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos. La UE se encargará de: (i) la gerencia de las actividades del proyecto según el plan de acciones y el Reglamento Operativo; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la supervisión de consultores contratados; (iv) el control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (v) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vi) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (vii) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (viii) la coordinación de acciones necesarias con representantes de las IMF participantes y de la Cooperación Internacional que aportan a la ejecución del proyecto. La UE estará supervisada por el Secretario Ejecutivo del FONDESIF, quien será responsable por las gestiones correspondientes ante las entidades públicas y privadas, a fin de asegurar el logro de los objetivos planteados en el proyecto.
- 5.5 Asimismo, para facilitar la ejecución del proyecto y asegurar que responda a los intereses de cada uno de los actores en el mismo, FONDESIF creará un Comité de Planeación y Seguimiento (CPS), cuyos miembros estarían compuestos por tres representantes del sector público (VIPFE, VAF, y SBEF), dos representantes de las IMF participantes a ser seleccionados por ellas mismas, representantes de las fuentes que aportan al proyecto, y el Secretario Ejecutivo del FONDESIF como el Secretario. El Comité requerirá la participación activa especialmente de los representantes de las IMF y otros aportantes al proyecto para asegurar que las actividades del proyecto se enfoquen y atiendan a las demandas y necesidades de los mismos. El Comité se reunirá por lo menos dos veces al año para revisar y aprobar planes, directrices e informes preparados por el FONDESIF, y para realizar un seguimiento de las actividades y resultados del proyecto. El Comité velará por la ejecución ágil y eficiente de los planes de trabajo, proveerá retroalimentación a la UE sobre su desempeño, y planteará recomendaciones y soluciones para atender posibles problemas o deficiencias que el proyecto podría enfrentar. Las decisiones del Comité serán adoptadas por consenso. Tanto la contratación como la remoción del Director del Proyecto y los asistentes deberá contar con el consentimiento del Comité, y de FONDESIF, antes de solicitar la respectiva no objeción al Banco.
- 5.6 La UE ejecutará el proyecto de acuerdo al Reglamento Operativo, cuya puesta en vigencia será condición para el primer desembolso (ver 8.1). Este Reglamento Operativo, que se

encuentra en el archivo técnico del proyecto, contiene: (i) la descripción detallada de los componentes; (ii) el contenido mínimo que deben tener las propuestas<sup>11</sup> a ser presentadas al FONDESIF por las IMF para poder acceder a los recursos del proyecto y llevar a cabo dichas actividades; (iii) el procedimiento para la selección y aprobación de las referidas propuestas; (iv) el mecanismo de aplicación de los fondos, tanto de la contribución del FOMIN como de aporte local, incluyendo el cofinanciamiento de las actividades por las IMF participantes; y (v) las funciones y responsabilidades de la UE y del CPS.

- 5.7 La UE llevará a cabo las actividades previstas de asistencia técnica, capacitación y proyectos pilotos descritas en los distintos componentes, mediante mecanismos transparentes, competitivos, y documentados, de acuerdo a los procedimientos establecidos en el Reglamento Operativo. Los tres mecanismos incluyen: (i) la recepción y selección de solicitudes específicas de las IMF (vía demanda); (ii) la oferta de servicios o productos por parte del proyecto, al universo de IMF bolivianos; o (iii) invitación directa. Cada uno de los tres mecanismos cuenta con sus propios procedimientos de análisis y adjudicación, los cuales están detallados en el Reglamento Operativo. Los aspectos más relevantes del Reglamento Operativo sobre los procedimientos a utilizarse en la ejecución de estos mecanismos son los siguientes: (a) La UE efectuará el análisis de las instituciones solicitantes aplicando los criterios de elegibilidad establecidos en el Reglamento Operativo, los cuales requieren que la entidad haya obtenido un puntaje de 65 sobre 100 puntos, en base a un análisis de la experiencia institucional, la situación financiera y la capacidad operativa; (b) la UE evaluará la propuesta técnica de cada entidad declarada *elegible*, de acuerdo con las especificaciones de cada licitación; (c) las propuestas con las calificaciones técnicas más altas serán seleccionadas; (d) cada propuesta presentada por una IMF para la utilización de recursos del proyecto incluirá el monto absoluto y porcentaje del costo total que corresponde al aporte propio de la IMF solicitante (cofinanciamiento) el cual influirá en la evaluación de la propuesta.

#### **C. Períodos de Ejecución y Desembolso**

- 5.8 El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 10% del monto total aprobado, en base al programa de gastos que FONDESIF presentará para la aprobación del Banco.

#### **D. Adquisiciones**

- 5.9 FONDESIF llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del proyecto, de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.

#### **E. Contabilidad y Auditoría**

- 5.10 FONDESIF mantendrá cuentas internas adecuadas y un control financiero de los fondos del proyecto. El sistema de contabilidad se organizará para proporcionar los documentos necesarios, posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna elaboración de los estados e informes financieros. FONDESIF también: (i) abrirá cuentas bancarias separadas

---

<sup>11</sup> Entre otros, incluyen antecedentes de la entidad solicitante, una descripción de la solicitud incluyendo el monto del aporte propio, la propuesta técnica, proyecciones e indicadores de desempeño, e información económica y financiera de la institución.

y específicas para la administración del aporte del FOMIN y de los fondos de la contrapartida local; (ii) dará trámite a las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos, conforme a los procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y (iii) presentará al Banco el estado financiero final auditado por una firma independiente aceptable por el Banco y los informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio.

## **VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **A. Seguimiento**

#### **1. Actividades de seguimiento de FONDESIF**

- 6.1 El FONDESIF será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico del proyecto y en los otros indicadores referenciales. Para facilitar esta labor, al inicio del proyecto se contratará un consultor que apoyará en diseño del sistema de seguimiento de los indicadores y actividades. FONDESIF y el Banco utilizarán este sistema e indicadores para la supervisión y evaluación del proyecto, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final. El archivo técnico contiene una lista de indicadores proyectados de desempeño que servirán para fijar metas referenciales para las distintas actividades del proyecto. Los indicadores contractuales son los que se incluyen en el Marco Lógico (Anexo I).

#### **2. Informes de progreso**

- 6.2 FONDESIF será responsable por la elaboración de informes de progreso semestrales en los que se documentará las actividades realizadas durante los seis meses previos y se prepararán un plan de trabajo y un calendario de desembolso para el siguiente período, de acuerdo con los indicadores del marco lógico y de los indicadores referenciales en el archivo técnico. Estos informes se presentarán a la Representación del Banco para su aprobación durante los 60 días posteriores a la conclusión de cada período de seis meses. Dichos informes deberán elaborarse en un formato acordado previamente con el Banco y contener información sobre las actividades realizadas en el periodo bajo análisis, la ejecución presupuestaria y los resultados alcanzados. También deberán incluir información sobre el orden de la ejecución de las actividades previstas en cada componente para el siguiente semestre, asegurando que haya una secuencia lógica para las actividades interdependientes. Del mismo modo, la Representación se encargará de proveer al FOMIN un informe tres meses después de finalizado el proyecto indicando los resultados del mismo.
- 6.3 En caso de producirse desviaciones desfavorables significativas (de más del 20%) en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del marco lógico del proyecto, el Banco podrá suspender el desembolso de los recursos del proyecto. De establecerse el deterioro de cualquier de estos indicadores, FONDESIF tendrá treinta días calendario para acordar con el Banco medidas que permitan corregir la situación. Transcurrido este período, o si la situación no hubiera mejorado a satisfacción del Banco, éste podrá suspender o cancelar futuros desembolsos.

### **B. Evaluaciones**

- 6.4 Cuando se haya desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o haya transcurrido

los 18 meses de ejecución (el 50% del plazo total), el Banco contratará con recursos del proyecto, los servicios de un consultor para llevar a cabo una evaluación intermedia independiente de los resultados obtenidos del proyecto. En esta evaluación se analizará el avance del proyecto a esa fecha, utilizando los indicadores de desempeño del proyecto como referencia, y se recomendará ajustes al diseño o metas, si fuesen necesarios. Asimismo, al final de la ejecución del proyecto se realizará una evaluación final independiente que considere su impacto sobre los beneficiarios y participantes del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores del marco lógico, otros indicadores de desempeño del proyecto, y la sostenibilidad de los servicios desarrollados.

## VII. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

### A. Beneficios e impacto del proyecto

- 7.1 El proyecto tendrá un impacto a tres niveles específicos: (i) repercusiones en los clientes y el público (beneficiarios); (ii) en las IMF (participantes); y (iii) en el entorno normativo y legal.
- 7.2 *El público* en general, y los sectores populares en particular, serán los principales beneficiarios del proyecto, mediante los resultados esperados derivados del incremento en la calidad y el volumen de los *servicios de depósitos*: (i) mayor número de productos de depósitos en función a los requerimientos del público; (ii) constante innovación en metodologías y mecanismos de atención a los depositantes (rapidez, conveniencia, comodidad y trato); y (iii) aumento en el total de captaciones del público, de los estratos con menores recursos, y un incremento en el número de cuentas de ahorro menores a US\$5.000. Estos beneficios llegarán principalmente a las personas que no hayan tenido acceso a servicios de depósitos, o que no hayan encontrado los servicios que satisfagan sus necesidades en cuanto a seguridad, conveniencia, liquidéz, retorno, etc. Se espera que esta profundización de los servicios financieros hacia los sectores populares redundará en su mayor participación en el sector financiero formal, y contribuirá a aumentar la tasa interna de ahorro del país, y por ende, aportar al crecimiento de la economía boliviana.
- 7.3 Las *IMF participantes* se beneficiarán mediante: (i) mejor rentabilidad en la provisión de servicios de depósitos; (ii) mayor dominio de los procesos y herramientas de gestión y mercadeo relativos a la provisión de servicios de depósitos; (iii) promoción más amplia y mejor enfocada de productos de depósitos por parte de las IMF; (iv) una reserva de recursos humanos capacitados en la gestión y mercadeo de servicios de depósitos en las IMF; (v) mejor estructura en sus pasivos, mediante la diversificación del riesgo de sus fuentes de fondeo y menor dependencia de recursos coyunturales; y (vi) la capacidad permanente de poder seguir diseñando y ofreciendo, sin apoyo externo, servicios y productos de depósitos adaptados a las necesidades y exigencias específicas de sus distintos clientes.
- 7.4 Con relación al mejoramiento del *entorno normativo, legal y de políticas económicas*, el proyecto espera: (i) la adopción de enfoques y métodos de regulación y supervisión a IMF (relativos al tema de depósitos) más afinados que mejoran el entorno normativo para la movilización de depósitos; y (ii) la promulgación de políticas económicas, leyes y reglamentos de fomento a la expansión de la oferta y demanda de servicios de depósitos microfinancieros.
- 7.5 Se considera que la exitosa ejecución de este proyecto generará **un efecto demostrativo**



**significativo**, puesto que no se conoce en la región ningún otro programa de fomento de la movilización de ahorros populares en IMF que cuente con la participación de los promotores de las microfinanzas (cooperación internacional, gobierno, entidades sectoriales) y las IMF. Los recursos del FOMIN apoyarán una iniciativa pionera que podría servir de modelo para su eventual **replicación** en otros países de la región. Asimismo, este proyecto corresponde a las actividades básicas identificadas por el Grupo de Trabajo sobre la estrategia del FOMIN referentes al *fortalecimiento de instituciones microfinancieras y el desarrollo de mercados de capital*.

## **B. Beneficiarios**

- 7.6 Las familias de escasos recursos de Bolivia se constituirán en los principales beneficiarios del proyecto, por cuanto el fin del mismo es mejorar el acceso de esta gran mayoría a servicios de depósitos que satisfagan sus necesidades. Se estima que el proyecto beneficiará directamente a más de 2,5 millones de personas con las campañas educativas sobre la cultura de ahorro, y más de 28.000 nuevas cuentas serán abiertas por clientes que deciden utilizar por la primera vez servicios de depósitos en una institución microfinanciera, con motivos de ahorro, durante el período del proyecto. Aunque el proyecto no tenga un enfoque exclusivo o explícito en las áreas rurales del país, se espera que el impacto de todas las actividades del proyecto llegará tanto a nivel urbano como rural, con énfasis en las áreas subatendidas, tanto por la banca comercial como por las IMF. Una vez desarrollados y comprobados los servicios de depósitos, las IMF los implementarán en todas las agencias y sucursales factibles.

## **C. Riesgos**

- 7.7 El Banco no tiene antecedentes en apoyar un proyecto piloto para la movilización de ahorros populares de esta naturaleza. Por sus características innovadoras de pretender atacar las causas del problema mediante acciones que abarcan todo el sector, coordinadas por una entidad del sector público, y cuyos resultados no pueden ser completamente asegurados, el programa enfrentará algunos riesgos importantes. Por un lado, el aparente dominio del sector público en la coordinación del proyecto genera dudas acerca de su capacidad de responder eficazmente a las necesidades del sector privado y de los sectores populares. Existe el riesgo que la ejecución del programa en FONDESIF se pueda burocratizar, así perjudicando el desenvolvimiento ágil y eficiente de las actividades propuestas. Sin embargo, FONDESIF, como entidad descentralizada y autónoma, ha mostrado en otros proyectos financiados por la cooperación internacional, tener la capacidad y medios para operar y mostrar resultados eficiente y ágilmente, y ha ganado una imagen de seriedad y profesionalismo. Asimismo, contará con consultores expertos dentro de una Unidad Ejecutora especializada del proyecto, y un mecanismo operativo de consulta y retroalimentación (el Comité de Planeación y Seguimiento – ver párrafo 5.5) con los participantes y cofinanciadores del proyecto, los cuales reducirán significativamente este riesgo, mediante su papel proactivo en la revisión y seguimiento de los planes y actividades del proyecto.
- 7.8 Por otro lado, no se conocen programas similares del Banco que hayan incluido componentes de concientización de una cultura de ahorro formal en la sociedad en general. Este proyecto propone una metodología piloto y no probada, que intuitivamente tendría un impacto positivo, pero que no cuenta con el lujo de lecciones aprendidas en el tema. Debido a la

incertidumbre de la reacción del público y de las entidades financieras a las campañas propuestas de concientización, información e incentivación en la movilización de ahorros, existe el riesgo que dichas campañas no obtengan los resultados esperados. No obstante, FONDESIF contratará una consultoría para diseñar una estrategia educativa y publicitaria que incorporará a grupos focales y otras metodologías que ayudan a precisar tanto los medios más efectivos como los nichos que permitirán el mayor impacto. Asimismo, el proyecto contempla una serie de actividades y encuestas al público y los grupos metas que pretenden medir el impacto y resultados de dichas campañas, las cuales se utilizarán para realizar ajustes necesarios a la estrategia de educación y publicidad para optimizar el impacto de las actividades. Se espera que estas medidas ayudarán a minimizar este riesgo.

**D. Revisión social y ambiental**

- 7.9 El proyecto fue revisado por el Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) en su sesión de 27 de julio de 2001, y no tuvo comentarios o recomendaciones al respecto.

**VIII. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

**A. Condiciones previas al primer desembolso**

- 8.1 Previo al primer desembolso, FONDESIF suministrará a satisfacción del Banco: (i) un plan operativo anual para la realización de las actividades del primer año del proyecto, incluyendo la secuencia de la ejecución de las actividades previstas, las metas semestrales de desempeño, tanto cuantitativos como cualitativos, y los supuestos para su cumplimiento; (ii) evidencia de la puesta en vigencia del Reglamento Operativo del proyecto; (iii) evidencia del establecimiento de la Unidad Ejecutora del proyecto y de la contratación del Director del Proyecto y los asistentes, conforme a los Términos de Referencia previamente aprobados por el Banco; y (iv) evidencia de la suscripción del convenio de transferencia de recursos entre el Ministerio de Hacienda y el FONDESIF (ver nota de pie de página número 9) para la ejecución del proyecto.

**B. Otras condiciones contractuales**

- 8.2 Antes de desembolsar más del 75% de los recursos del Banco, FONDESIF suministrará a satisfacción del Banco evidencia de haber realizado un seminario, con amplia participación del sector privado, el sector público y la cooperación internacional, en el cual se habrá analizado y difundido los resultados y lecciones aprendidas del proyecto hasta la fecha, y preparado una propuesta preliminar para dar continuidad a los esfuerzos del presente proyecto para seguir promoviendo la movilización del ahorro popular en Bolivia (ver párrafo 4.4).

**C. Estado de preparación del proyecto**

- 8.3 Los detalles principales para la ejecución de este proyecto están en un estado avanzado de preparación. FONDESIF ha presentado al Banco evidencia del compromiso de los recursos de contraparte, los términos de referencia de los consultores principales a ser contratados, y el borrador del Reglamento Operativo. El equipo de proyecto ha constatado el amplio interés por parte de las IMF, el sector privado, la Superintendencia de Bancos, y varias otras instituciones de cooperación internacional en la implementación del proyecto, y su voluntad de participar activamente en el mismo.

**ANEXO I – MATRIZ DEL MARCO LOGICO  
(TC-0104010-BO)**

**Movilización del Ahorro Popular en Instituciones Microfinancieras**

| EN NARRATIVO DE OBJETIVOS   | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACION   | SUPUESTOS   |
|---|---|--|---|
| Incremento del nivel de captación de depósitos públicos por parte de las instituciones microfinancieras de Bolivia.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número y volúmenes de cuentas de depósitos en IMF</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Boletines mensuales de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF)</li> </ul>  |   |
| Calidad, variedad y el volumen de depósitos/ahorros de las instituciones, respondiendo a las necesidades de su clientela. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevos clientes que utilizan servicios de depósito en IMFs participantes se incrementa 8% anualmente hasta la finalización del proyecto.</li> <li>El número de cuentas de depósito activas de IMFs participantes se incrementa en 15% anualmente hasta el final del proyecto.</li> <li>La cartera de depósitos de IMFs participantes aumenta 20% anualmente hasta el final del proyecto.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de seguimiento FONDESIF</li> <li>Informes y estados financieros de las IMF participantes</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>El gobierno no modifica sus políticas actuales de manera negativa la movilización de depósitos</li> </ul>  |
| <b>RESULTADOS</b>   |   |  |   |
| Movilización de depósitos en IMF expandidos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo menos 6 IMFs se incorporan al proyecto anualmente durante el período de ejecución del mismo.</li> <li>Por lo menos 10 IMFs implantan nuevos servicios de depósito hasta la finalización del proyecto.</li> <li>Se desarrollan e implantan por lo menos 3 nuevos productos de ahorro que no existían antes, para distintos segmentos del mercado</li> <li>Por lo menos 65% de personas capacitadas por el proyecto desempeñan funciones en programas/unidades de depósitos de IMFs al final del proyecto.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de FONDESIF</li> <li>Informes de FONDESIF y de las IMF participantes</li> <li>Informes de Evaluación</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>IMF están dispuestas a modificar sus estructuras institucionales y su programa de captación</li> <li>El costo de los nuevos servicios es menos costoso que otras funciones a las IMF.</li> </ul> |
| La "cultura de ahorro formal" aprendida por el público y la población de bajo ingreso en                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo menos el 70% de las personas en grupos seleccionados de la población meta identifican correctamente las ventajas de utilizar los servicios de depósitos</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas contratadas por FONDESIF</li> <li>Informes de FONDESIF</li> <li>Informes de Evaluación</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>La población meta aplica sus conocimientos de la cultura del ahorro en la práctica</li> </ul>  |
| Acciones para mejorar el entorno de captación de depósitos realizadas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los documentos elaborados por las actividades de este componente han sido compartidos y consensuados con los actores principales del sector microfinanciero, incluyendo la Superintendencia de Bancos y el Viceministerio de Asuntos Financieros (VAF).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos elaborados</li> <li>Informes de FONDESIF</li> <li>Posibles nuevas leyes o normas emitidas</li> <li>Informes de Evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La Superintendencia de Bancos y el Viceministerio de Asuntos Financieros adoptan las medidas recomendadas en el proyecto.</li> </ul>   |

**ANEXO I – MATRIZ DEL MARCO LOGICO  
(TC-0104010-BO)**

**Movilización del Ahorro Popular en Instituciones Microfinancieras**

| EN NARRATIVO DE<br>OBJETIVOS<br><u>ACTIVIDADES</u>  | INDICADORES  | MEDIOS DE VERIFICACION   | SUPUESTOS  |
|---|--|--|--|
| <p><b>Desarrollo y Expansión de los Depósitos de Microfinanzas</b></p> <p><b>Técnica en desarrollo</b></p> <p>Técnica en áreas de nuevas operativas, nuevos productos y promoción.</p> <p>Pilotos para validar las áreas identificadas (criterios y métodos de selección de proyectos, seguimiento y evaluación de los etc.)</p> <p><b>Técnica en mejoramiento de IMF</b></p> <p>y capacitación para el mejoramiento del sistema gerencial y de los Toolkits gerencial /</p> <p>para diseño de estructura organizacional, elaboración de estatutos, gestión y desarrollo de recursos humanos, etc.</p> <p>equipos</p> <p><b>Técnica para mercadeo</b></p> <p>para promoción de imagen, desarrollo de estrategia y mercadeo</p> <p>y capacitación de los Toolkits o en investigación de mercadeo</p> <p><b>o de conocimientos sobre la gestión de depósitos para IMF</b></p> <p>y Conferencia de los materiales.</p> | <p>Presupuesto del Proyecto – Componente 1:</p> <p>FOMIN:           US\$763.000</p> <p>Contraparte:    US\$830.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes narrativos y financieros de FONDESIF</li> <li>• Informes de consultoría</li> <li>• Informes de las IMF que realicen proyectos pilotos</li> <li>• Informes de Evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector privado (IMF) está interesado en participar en las actividades y aportar la contribución correspondiente.</li> <li>• Existen suficientes casos / experiencias relevantes sobre ahorros de dinero mundialmente para hacer ineficaces los conocimientos.</li> </ul> |

**ANEXO I – MATRIZ DEL MARCO LOGICO  
(TC-0104010-BO)**

**Movilización del Ahorro Popular en Instituciones Microfinancieras**

| EN NARRATIVO DE OBJETIVOS  | INDICADORES   | MEDIOS DE VERIFICACION   | SUPUESTOS   |
|--|---|--|---|
| <p><b>Concientización y una Cultura de Ahorro</b></p> <p><b>Educativa y Publicitaria</b><br/>para diseño estratégico para educativa y publicitaria<br/>de organizaciones (de base<br/>mediarias) que puedan movilizar<br/>a población de bajo ingreso<br/>te<br/>seminarios de concertación<br/>de materiales educativos<br/>ches, etc.) y contenidos de la<br/>publicitaria<br/>ción de la campaña educativa y</p> <p><b>de las Campañas</b><br/>e grupos representativos de la<br/>meta<br/>los grupos seleccionados</p> | <p>Presupuesto del Proyecto – Componente 2:</p> <p>FOMIN: US\$190.000</p> <p>Contraparte: US\$150.000</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes narrativos y financieros de FONDESIF</li> <li>• Informes de consultoría</li> <li>• Informes de Evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones de base<br/>intermediación y medios d<br/>comprenden la importancia<br/>de ahorro y responden a la<br/>proyecto.</li> </ul>                   |
| <p><b>Apoyo a Mejoramiento del al para Depósitos en IMF</b></p> <p><b>técnica en el análisis del<br/>nativo y de regulación</b><br/>para el análisis de posibles<br/>nes del marco normativo de<br/>e depósitos para IMF<br/>de concertación con la<br/>encia de Bancos, VAF y otros.</p> <p><b>ón de Información</b><br/>y eventos con representantes<br/>úblico y privado</p> <p>a nacional e internacional</p>  | <p>Presupuesto del Proyecto – Componente 3:</p> <p>FOMIN: US\$70.000</p> <p>Contraparte: US\$65.000</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes narrativos y financieros de FONDESIF</li> <li>• Informes de consultoría</li> <li>• Informes de Evaluación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe voluntad política po<br/>Superintendencia de Banco<br/>organizaciones relacionada<br/>de microfinanzas para part<br/>actividades del proyecto.</li> </ul> |

**PROYECTO DE RESOLUCION**

**BOLIVIA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA  
APOYAR LA MOVILIZACION DEL AHORRO POPULAR EN  
INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS**

**El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones**

**RESUELVE:**

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el Ministerio de Hacienda, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-\_\_\_ sobre cooperación técnica para apoyar la movilización del ahorro popular en instituciones microfinancieras.

2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.220.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.