



## **“Informe de Terminación de Proyecto”**

# **Fortalecimiento de la Supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros a Instituciones de Micro crédito – Programa de Reforma del Sector Financiero II**

**TC-99-05-05-3**  
**ATN/MT-6634-PE**

**Representación en Perú**  
**22 de diciembre de 2006**



## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

#### I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

<b>País:</b> Perú <b>Nombre del Proyecto:</b> Fortalecimiento de la Supervisión de la SBS a Instituciones de Microcrédito <b>Número TC:</b> MIF/AT: 99-05-05-3 <b>Número (s) de ATN:</b> ATN/ME-6634-PE <b>Agencia (s) Ejecutora:</b> Superintendencia de Banca y Seguros <b>Especialista Responsable de País:</b> Carmen Mosquera <b>Especialista Responsable en sede:</b> <b>Fecha del Reporte:</b> 22/11/06 <b>Fecha de Revisión Por Representante:</b>	<b>Fecha de aprobación del donante:</b> 01 Septiembre 1999 <b>Fecha de la Firma del Contrato:</b> 27 Diciembre 1999 <b>Fecha de Validez del Contrato:</b> 27 Diciembre 1999 <b>Fecha Parcial de Elegibilidad para Desembolso del Primer Tramo:</b> N/A <b>Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso:</b> 28 Junio 2000 <b>Fecha de Primer Desembolso:</b> 18 Agosto 2000 <b>Fecha Original para el Desembolso Final:</b> 27 Diciembre 2004 <b>Fecha Actual del Desembolso Final Actual:</b> 27 Junio 2005 <b>Fecha Original para Ejecución Final:</b> 27 Diciembre 2003 <b>Fecha Real de Ejecución Final:</b> 27 Diciembre 2004 <b>Extensiones otorgadas para Ejecución Final (meses):</b> 12 <b>Extensiones otorgadas para el desembolso final (meses):</b> 17 <b>Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución:</b> 25% <b>Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original:</b> 30 %
--	---

#### II. Datos Financieros del PROYECTO

<b>1. Financiamiento del MIF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: US\$1,000,000.00</li><li>• Monto aprobado actual: US\$ 374,169.60</li><li>• Monto total cancelado: US\$ 625,830.40</li></ul>	<b>2. Contribuciones de contraparte:</b> <b>2a) De EA:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado: US\$ 667,000.00</li><li>• Monto aprobado actual: US\$ 337,804.05</li></ul> <b>2b) Co-financiamiento:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado:</li><li>• Monto aprobado actual:</li></ul>	<b>2c) Contraparte Total:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto original aprobado:</li><li>• Monto aprobado actual:</li></ul> <b>3. Costo Total del Proyecto:</b> US\$ 1,667,000.00
<b>Gastos de fondos del MIF:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: US\$ 374,169.60</li><li>• Porcentaje de los fondos originales (%): 37.41%</li></ul>	<b>Gastos de Contraparte:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Monto: US\$ 337,804.05</li><li>• Porcentaje del Fondo original (%): 51%</li></ul>	





# FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

### III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

No Si		Cronología de las evaluaciones ISDP:									
			Jun 2002	Dic. 2002	Jun. 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Jun.2 005	Final 2006	
¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarias/ ejecutoras?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	IP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	DO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	AS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance?	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>										
¿Se llevo a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base?	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>										
¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>										
Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO IP <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> DO <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>											
Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco?	NO <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/>										
Si la Respuesta es Sí, de una breve explicación de esta diferencia: La evaluación del BID considera que la ejecución no fue satisfactoria ya que se tuvo que extender el plazo de ejecución, y aún así se utilizó menos de la tercera parte de los recursos del FOMIN. La SBS consideró que el proyecto se ejecutó exitosamente.											
Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco? VS <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> VU <input type="checkbox"/>											
¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: 28 noviembre 2005											

Tabla resumen de los indicadores de resultados (propósitos) y outputs (componentes)

Propósitos	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Fortalecer la función supervisora de la SBS a Instituciones de Microfinanzas (IMFs)	1. Buena capacidad de supervisión y control de IMFs con personal capacitado.	1. Los recursos del proyecto permitieron mejorar las capacidades de la SBS para supervisar a las IMFs a través de un conjunto de acciones, tales como la contratación de asesores externos para realizar una serie de visitas de inspección a las IMFs, la preparación de estudios de diagnóstico y propuestas para mejorar los sistemas de supervisión, y la participación de funcionarios de la SBS en una serie de cursos y talleres de capacitación en temas vinculados a la supervisión de IMFs.	1. Las visitas de inspección a las IMFs no se pudieron realizar con empresas especializadas en análisis de IMF al no lograr encontrar dicho <i>expertise</i> en el país. Los programas de capacitación de los funcionarios de la SBS fueron más limitados que lo esperado al no haberse concluido las consultoría encargada del diagnóstico de la capacidad de la SBS para supervisar a las IMFs.
	2. Mejoramiento de los sistemas de control interno de las IMFs mediante un trabajo de supervisión y capacitación periódica.	2. Como consecuencia del mejoramiento de la supervisión, de las visitas de inspección a las IMFs y algunos cursos de capacitación en administración de riesgos operativos hubo mejoras en los sistemas de control interno de las IMFs.	2. Se realizó un número reducido de talleres de capacitación con los recursos del programa para los técnicos y funcionarios de las instituciones supervisadas y gremiales involucradas en microfinanzas.





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Componentes				Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Programas de visitas de inspección con apoyo externo				1. Diagnóstico exhaustivo realizado de la situación financiera actual de cada una de las IMFs analizadas, e identificación de posibles riesgos, debilidades y fortalezas, mediante un mínimo de una visita ordinaria a cada IMF y dos visitas especiales a las IMFs con alto riesgo.	1. Se incrementó las visitas, pasando de 25 visitas de inspección en el 2000 a 33 visitas en el 2004, cumpliendo con las disposiciones de la ley general y normas de regulación, que determinan hacer al menos una visita anual a cada IMF. Dichas visitas de supervisión permitieron realizar un diagnóstico de la situación financiera de cada IMF visitada, las cuales estaban basadas en un enfoque en riesgos. El programa contemplaba 72 visitas a 34 IMFs en un período de dos años. Se realizaron 59 visitas en dicho período, poniendo énfasis en las instituciones que presentaban mayor riesgo. El tiempo de las visitas de inspección se redujo de 1.5 a 1 semana por EDPYME, de 3 a 2 semanas por CRAC y de 4 a 2.5 semanas por CMAC.	1. El marco lógico contemplaba efectuar visitas de inspección especiales a todas las entidades de microfinanzas en los años 1999 y 2000 utilizando empresas auditoras calificadas. En el primer año se contrató algunas empresas, pero luego se utilizó a consultores independientes (tódos ex funcionarios de la SBS) para realizar las inspecciones. La SBS indicó que se tuvo que trabajar de esta manera al no haber identificado empresas de auditoría que tuvieran el <i>expertise</i> para realizar este trabajo. Como resultado, no se pudo aprovechar estas inspecciones para mejorar las técnicas de inspección y análisis de IMFs de los funcionarios de la SBS.
				2. Incremento del porcentaje de la cartera comercial y de consumo evaluadas de un 2% a 10%.	2. La SBS no pudo realizar un seguimiento preciso de este indicador. Sin embargo, la cantidad de operaciones evaluadas se ha incrementado, pero es probable que el porcentaje no se haya incrementado hasta 10%, debido al gran crecimiento de la cartera y operaciones crediticias de las IMFs. Las visitas de inspección actuales tienen una mejor calidad en la evaluación integral de la cartera, a través de mejoras en la metodología de la evaluación y revisión de procesos.	2. Existe una probable diferencia entre los indicadores esperados y lo efectivamente logrado. Sin embargo, el indicador estuvo mal definido ya que no contemplaba el crecimiento en el volumen de créditos de las IMF lo que hace casi imposible analizar la cartera individualmente. Lo importante es realizar una evaluación integral basada en metodologías de medición satisfactorias (tales como muestreos) y revisiones aleatorias que permitan verificar la consistencia de la información presentada por los entes supervisados, lo que está siendo realizado por la SBS.
				3. Incremento del porcentaje de clasificación de cartera MES y consumo de un 80% a 90%	3. La validación y evaluación de la clasificación de riesgos MES y Consumo se realiza al 100% de la cartera existente al momento de la visita.	3. Se está clasificando un porcentaje mayor de la cartera MES y de consumo que lo especificado en los indicadores del Marco Lógico
				4. Utilización del software ACL en el 50% de las visitas al final del periodo de la Cooperación.	4. La SBS aplica la herramienta ACL (Audit Command Lenguaje), y versiones avanzadas de Excel, para la revisión de cartera crediticia de las IMF. En conjunto, ambas herramientas se aplican en más del 50% de las visitas efectuadas a las IMF y al total de la cartera MES y CONSUMO. La	4. Cumplimiento por encima de lo acordado en el Marco Lógico (si se considera no sólo la aplicación del ACL sino también de programas en Excel).





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

<p><b>Programa de capacitación practica y teórica en microfinanzas</b></p>	<p>5.Reducción del costo actual anual de las visitas de inspección en 10%</p> <p>1. Elevar el nivel de capacitación del personal de la SBS y mejorar eficacia en la supervisión de IMFs.</p> <p>2. La SBS ha completado el proceso de actualización de sus supervisores, los cuales tienen un nivel de conocimiento homogéneo y adecuado en temas relacionados al análisis económico y financiero, y en técnicas e supervisión basada en la administración de riesgos y técnicas de validación de la información.</p> <p>3. Los supervisores de IMFs cuentan con métodos y técnicas modernas de supervisión y herramientas adicionales para la validación y análisis de la información orientado a un control más eficiente de las IMFs.</p>	<p>aplicación de una u otra herramienta depende del peso de la data, y en consecuencia, el ACL se aplica a las bases de datos más grandes.</p> <p>5. Se han reducido los costos anuales de visitas en un 52%, con respecto del inicio del proyecto</p> <p>1. Alrededor de 73 Funcionarios de SBS, incluyendo a supervisores, analistas o técnicos, han participado en 16 eventos de capacitación con recursos del proyecto.</p> <p>2. Se realizó un taller en administración de riesgos operativos en tres distintas fechas, de dos días de duración en julio y agosto del 2002 con una asistencia total de 123 participantes de IMFs. La mayoría de capacitaciones consistieron en la participación de funcionarios de SBS a cursos, seminarios o talleres realizados por terceros en Lima o en el extranjero</p> <p>3. La SBS ha mejorado su supervisión como resultado de las capacitaciones y de la aplicación de nuevas metodologías y técnicas de supervisión como resultado de la implementación de esquemas de supervisión basadas en riesgo.</p>	<p>5. Cumplimiento por encima de lo acordado en el marco lógico.</p> <p>1. Se cumplió con el objetivo de capacitar al menos a 30 funcionarios de SBS. El Marco lógico no especificaba el tipo de curso que se tenía que dictar o mecanismos de control de calidad de los mismos.</p> <p>2. No se dictó un taller semestral de capacitación como se acordó en el programa. Sólo se realizó un evento de capacitación que incluyó a funcionarios de IMFs bajo el proyecto. No se realizaron encuestas a participantes sobre calidad de talleres. No se aprovechó recursos del proyecto para organizar localmente talleres específicos sobre supervisión de IMFs o temas relacionados al desarrollo y la administración de los riesgos en la industria de microfinanzas</p> <p>3. Cumplido.</p>
<p><b>Programa de evaluaciones</b></p>	<p>1. La SBS cuenta con mecanismos que permiten diferenciar grados de fortaleza de las ONGs que buscan su incorporación al sistema regulado</p> <p>2. Mejorar mecanismo de supervisión de cooperativas de ahorro y crédito.</p>	<p>1. La SBS no ha desarrollado mecanismos de supervisión de ONGs debido a que no está legalmente encargada de vigilarlas, supervisarlas o controlarlas.</p> <p>2. Se han desarrollado reglamentos de auditoria externa e interna, manual de contabilidad y se ha modificado el reglamento de cooperativas de ahorro y crédito, al igual que se ha asignado dos especialistas en supervisión y regulación. Todo esto para fines de la supervisión delegada a</p>	<p>1. SBS no dispone de facultades para regular o supervisar a ONGs. Este indicador no procede. Cuando se diseñó el programa existía la expectativa de que marco legal para ONGs financieras cambiaría para ser supervisadas por SBS.</p> <p>2. Cumplido parcialmente. La verdadera mejora en la supervisión de cooperativas tal como concluyó el estudio realizado por los consultores requiere la aprobación por el Congreso del proyecto de ley de regulación de Cooperativas de Ahorro y Crédito que otorgaría mayores facultades a la SBS para</p>





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

		FENACREP.	una supervisión directa de las cooperativas más grandes.
3. Fortalecimiento de las unidades especializadas en supervisión de IMFs.	3. La consultoría sobre metodología y técnicas para la supervisión de IMF, ha presentado una serie de propuestas de mejora en las metodologías y técnicas de supervisión extra-situ y in-situ, incluyendo lineamientos para el desarrollo de aplicaciones de software, las cuales ya vienen siendo aplicadas en la supervisión de IMFs por parte de la SBS.	3. La consultoría sobre Metodología y Técnicas para Supervisión de IMFs recién concluyó en octubre del 2005, por lo que el impacto de la misma sobre la capacidad de supervisión de la SBS sólo ocurrirá luego de finalizado el proyecto. Esta consultoría debió haberse realizado al inicio.	
4. Disminución en los costos de reporte de información de las IMFs a la SBS y aumento de eficiencia de análisis de la información.	4. El indicador de costo no ha sido medido durante el proyecto. En cuanto a la eficiencia en el análisis de información, el informe sobre metodología y técnicas para la supervisión de IMF indicó que la SBS dispone de información suficiente y adecuada para hacer seguimiento a las IMFs.	4. No se puede determinar el grado de cumplimiento del indicador de reducción de costos de reporte de las IMFs ya que no es fácil de medir y su seguimiento implicaría pedir más informes y una mayor carga para las IMFs (justo lo que se trata de evitar).	
5. Evaluación de los objetivos de desarrollo del proyecto realizada	5. Se realizó la evaluación final del programa por parte de la SBS y se envió el informe en noviembre del 2005.	5. Cumplido	

## IV. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

### IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance de los resultados:	Evaluación de Resultados (OD)			
		VE	E	PE	I
Mejorar el acceso a servicios financieros de la población de bajos ingresos a través de fortalecer la función supervisora de la SBS a Instituciones de Microfinanzas (IMFs)	1. Mejorar y optimizar capacidad de supervisión de las IMFs por parte de la SBS. 2. Mejorar la comprensión del perfil de riesgo de las IMFs. 3. Elevar el nivel de capacitación del personal de la SBS.		X X		X

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD) VE ( ) E (X) PE ( ) I ( )

#### Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo(VE)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros





## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

**Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):**

**a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.**

Las empresas del sistema de IMF no bancarias han crecido de manera sostenida durante el periodo diciembre 2000 – septiembre 2005, mostrando una tasa de crecimiento promedio anual de alrededor de 30% en cada una de las variables financieras de patrimonio, activos, colocaciones y depósitos. Esto ha permitido que mejore el acceso a servicios financieros de la población de más bajos ingresos. Es importante indicar que este crecimiento de las IMFs es independiente de las mejoras en el marco de regulación y supervisión por parte de la SBS. Sin embargo, estas mejoras van a permitir que este acceso a servicios financieros se mantenga en el tiempo al velar por la solvencia de las IMFs.

Las recomendaciones de los estudios realizados por consultores, la implementación del software Audit Control Language, así como la participación de funcionarios de la SBS en eventos de capacitación han mejorado la capacidad de supervisión y control extra e in situ de las IMFs realizada por la SBS. Estas mejoras serán aún mayores una vez que se implementen plenamente las sugerencias de los consultores.

En términos de los objetivos de desarrollo del proyecto no hay grandes diferencias entre los resultados esperados y los resultados alcanzados, ya que los primeros eran bastante generales y en muchos casos no se podían medir cuantitativamente. Se puede concluir que se alcanzaron los objetivos específicos de garantizar una supervisión efectiva que promueva la industria de IMFs, permita identificar los riesgos financieros de las IMFs y proteja los intereses de los ahorradores y sujetos de crédito de bajos ingresos; pero no es claro que esto se pudiera lograr sin los recursos de la CT (después de todo no se realizaron todas las actividades presupuestadas y sólo se utilizó una parte pequeña de los recursos del proyecto).

Una diferencia importante se refiere a la intención de fortalecer la capacidad de supervisión de la SBS sobre ONGs. Cuando se diseñó el programa existía la expectativa de que marco legal para ONGs financieras cambiaría para ser supervisadas por SBS; esto no ocurrió.

**b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos (“goal”/ “meta” en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sustentabilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.**

En los últimos cinco años ha habido una importante mejora en el acceso a los servicios financieros de la población peruana de bajos ingresos, lo que ocurrió principalmente debido a la favorable coyuntura económica que incentivó que las IMFs y a entidades bancarias a desarrollar con mayor ahínco productos para dicho segmento del mercado. En la medida en que continúe el fortalecimiento de la SBS en la supervisión de las IMFs y el marco macroeconómico no se deteriore, es de esperar que se siga ampliando el acceso a los servicios financieros de la población de menores ingresos. No existía una meta cuantitativa a alcanzar en términos de mejor acceso a servicios financieros a la población de bajos ingresos, por lo tanto no es posible comentar sobre alcances en la “meta” en el corto y mediano plazo.

## IV. B RESULTADOS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs (Componentes en el Marco Lógico)	Indicadores clave de performance:	Valuación de los resultados (IP)			
		VS	S	U	VU
Programas de visitas de inspección con apoyo externo	1. Diagnóstico exhaustivo realizado de la situación financiera actual de cada una de las IMFs analizadas, e identificación de posibles riesgos, debilidades y fortalezas, mediante un mínimo de una visita ordinaria a cada IMF y dos visitas especiales a las IMFs con alto riesgo.			X	
	2. Incremento del porcentaje de la cartera evaluada de microcrédito y de consumo de un 2% a 10%.	X			
	3. Incremento del porcentaje de clasificación de cartera MES y consumo de un 80% a 90%	X			
	4. Utilización del software ACL en el 50% de las visitas al final del periodo de la Cooperación.		X		
	5. Reducción en 10% el costo actual anual de las visitas de inspección	X			
Programa de capacitación práctica y teórica en microfinanzas	1. Elevar el nivel de capacitación del personal de la SBS y eficacia en la supervisión			X	



## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

<b>EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DEL PROYECTO (AP)</b>					
	<p>2. Capacitar al menos 40 técnicos de IMFs en temas relacionados al análisis económico y financiero, y en técnicas e supervisión basada en la administración de riesgos y técnicas de validación de la información, completados.</p> <p>3. Dictar al menos un taller semestral de capacitación para técnicos de SBS y de IMFs .</p> <p>4. Realizar encuestas a participantes sobre calidad de talleres</p> <p>5. Incremento de cartera evaluada y en los aspectos de supervisión de IMFs a partir de segundo año.</p>			X	
				X	
					X
			X		
<b>Programa de evaluaciones</b>	<p>1. SBS cuenta con mecanismos que permiten diferenciar grados de fortaleza de las ONGs que buscan su incorporación al sistema regulado.</p> <p>2. Mejorar mecanismo de supervisión de cooperativas.</p> <p>3. Fortalecer las unidades especializadas en supervisión de IMFs.</p> <p>4. Disminución en los costos de reporte de información de las IMFs a la SBS y aumento de eficiencia de análisis de la información.</p> <p>5.Evaluación de los objetivos de desarrollo del proyecto</p>	No proce de		X	
			X		
				X	
		No se puede medir			
				X	
<b>Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto:</b>					
(IP)	VS ( )	S (X)	U ( )	VU ( )	

### Criterio para la clasificación de los productos

<b>Muy Satisfactorio (VS)</b>	El proyecto obtuvo <u>todos o excedió</u> los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
<b>Satisfactorio (S)</b>	El proyecto obtuvo <u>casi todos</u> (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
<b>No-satisfactorio (U)</b>	El proyecto obtuvo <u>algunos</u> (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
<b>Muy insatisfactorio (VU)</b>	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Basado en la clasificación IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico. Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

En conjunto el proyecto se puede considerar que fue Satisfactorio en cuanto al logro de los indicadores de producto. La mayoría de ellos se cumplieron en forma satisfactoria o muy satisfactoria, pero varios de ellos no se cumplieron de acuerdo a lo esperado.

Entre los principales outputs o productos que no se lograron cabe mencionar a las auditorías o visitas de inspección con apoyo externo que no se pudieron realizar utilizando empresas especializadas en evaluación de IMFs o empresas auditoras como era el objetivo del proyecto. Las diferencias se deben a las dificultades que tuvo la SBS en identificar equipos de asesores en evaluación de IMFs que puedan realizar el trabajo de acuerdo a lo acordado con el FOMIN en el Memorando a los Donantes. En la misión de administración y posteriores visitas de inspección en el 2002, el Banco recomendó a la SBS a realizar mayores esfuerzos en contratar auditores especializados en IMFs y no ex funcionarios de la SBS, como estaba ocurriendo, pero no fue posible hacerlo.

Los productos de la capacitación tampoco estuvieron al nivel esperado, ya que no se realizaron talleres semestrales como estaba programado y una serie de temas de capacitación no se cubrieron y tampoco se realizaron encuestas a los participantes sobre la calidad de los talleres. Las diferencias se





## FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

debieron a los múltiples cambios de Superintendentes que hubo durante el período de ejecución del Programa, los que afectaron las prioridades en la ejecución de la cooperación técnica y a restricciones presupuestales de la SBS vinculadas a un programa de austeridad establecido por el Ejecutivo para el conjunto del sector público, que afectó su capacidad de contratación, a pesar de tener cierta autonomía presupuestal.

Por otro lado, si bien ha habido un fortalecimiento de la capacidad de supervisión de la SBS de las IMFs, el estudio de Metodologías y Técnicas de Supervisión se realizó recién al final del proyecto, por lo que no se pudo implementar muchas de sus recomendaciones en el período de ejecución del proyecto. La contratación tardía de este estudio tampoco permitió que sirviera como base para definir adecuadamente el programa de capacitación del personal y las necesidades de asistencia técnica de mediano plazo para mejorar la supervisión de las IMFs.

Es importante indicar también que el producto vinculado al desarrollo de capacidades en la SBS de supervisar a las ONGs no era posible de lograr ya que la SBS no tiene facultades para supervisar a ONGs. Asimismo, no se pudo verificar el producto vinculado a la reducción de costos de reporte de las IMFs al no poder medirse dichos costos.

Con respecto a la mejora de los mecanismos de supervisión de las cooperativas tampoco ha habido un avance ya que el trabajo que realizaron los consultores al respecto, que incluía la revisión de un proyecto de ley para mejorar el marco regulatorio y de supervisión de las cooperativas de crédito nunca fue aprobado por el Congreso.

Entre los principales outputs logrados podemos destacar la utilización del software ACL y versiones avanzadas de Excel para la revisión de la cartera crediticia de las IMFs, el incremento en el porcentaje de cartera evaluada y en el porcentaje de clasificación de cartera MES, y la reducción en el costo actual de las visitas de inspección.

### V. FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL PERFORMANCE DEL PROYECTO(SUPUESTOS)

#### A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

La estabilidad fiscal y macroeconómica y el crecimiento de la economía, que favorecieron el desempeño del sistema financiero, en términos del volumen y calidad de su cartera, así como de sus resultados económicos, reduciendo el riesgo global del sistema, afectaron positivamente el logro de los objetivos del proyecto. No se tomaron en cuenta como supuestos o hipótesis en el Marco Lógico.

#### B. Outputs del proyecto (Productos)

Describe los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

Los cambios en la administración de la SBS (tres Superintendentes durante los años de ejecución del proyecto) afectaron directamente el ritmo de avance del proyecto ya que implicaron cambios en las prioridades de la institución y en las personas asignadas para administrar el proyecto en la SBS. Asimismo, el Gobierno anterior estableció restricciones presupuestales que limitaron la capacidad de la SBS para ejecutar ciertos componentes, a pesar de tener autonomía presupuestal.

La SBS manifestó tener dificultades en la contratación de especialistas en regulación y supervisión de microfinanzas. La escasez de especialistas en este tema en el país y la falta de disponibilidad de aquellos que fueron identificados afectaron negativamente al proyecto, ocasionando demoras significativas en la contratación de los consultores. Esto afectó los procesos de contratación de asesores para realizar las auditorías o visitas de inspección y los estudios sobre "Evaluación de los Aspectos de Regulación y Esquema de Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú" así como el de "Metodologías y Técnicas de Análisis, Evaluación y Seguimiento para la Supervisión de las IMFs bajo un marco de Análisis de supervisión basada en riesgos". La contratación de consultores para este último estudio también se dilató por una impugnación presentada por uno de los postores. Estos factores externos no se identificaron entre los posibles riesgos del proyecto en el Memorando de Donantes.

### VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la valuación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

HE ( ), E ( ), I ( ), VI (X)

Altamente Eficiente (HE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Muy Ineficiente (VI):

El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input checked="" type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input checked="" type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input checked="" type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input checked="" type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input checked="" type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

**Explicación:**

Hubo cambios muy frecuentes de los encargados del proyecto tanto en la agencia ejecutora como en el Banco que ocasionó mayores demoras a las normales en la resolución de problemas que se presentaron en la ejecución del proyecto y afectaron el grado de fluidez en la comunicación entre ambos. Por otro lado, durante la vida del proyecto hubo tres Superintendentes de Banca, Seguros y AFPs, lo que afectó el ritmo de implementación del proyecto ya que cada uno quería darle su propia orientación y le imponía distintos grados de prioridad. Igualmente, en varios casos los indicadores definidos no permitieron una evaluación objetiva de los logros. La eficiencia de la implementación del proyecto se calificó como muy ineficiente ya que al momento de cierre del proyecto sólo se había utilizado un tercio de los recursos otorgados por el FOMIN, desaprovechándose la oportunidad de utilizar los recursos disponibles para fortalecer aún más la capacidad de la SBS de supervisar a las IMFs.

### VII. ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD

**A. Comente acerca de la sustentabilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.**

Las capacidades de SBS tanto en la supervisión y control de las IMFs se han visto incrementadas como resultado de mejoras en las metodologías y técnicas de supervisión de IMFs a lo largo de la ejecución del programa y del efecto de los programas de capacitación que se implementaron. El mejoramiento de la regulación y supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito sólo se logró parcialmente ya que el proyecto de ley de modificación del marco de regulación de las Cooperativas no ha sido aprobado en el Congreso. Dicho proyecto de ley fue revisado por consultores con recursos del programa en el año 2003 y permitía un mayor control de las cooperativas grandes por parte de la SBS, lo que no es posible en el marco legal vigente.

Mediante la consultoría sobre metodologías y técnicas de análisis, evaluación y seguimiento para la supervisión de las IMF bajo un marco de análisis de supervisión basada en riesgos, se lograron desarrollar productos que permiten a la SBS contar con mejores herramientas de supervisión y control. Lamentablemente este estudio se hizo al final del programa, por lo que no se pudo aprovechar para definir y diseñar programas de capacitación más específicos en metodologías y técnicas de supervisión de IMFs, que harían más sustentables los logros y beneficios del programa. A pesar de esto, se considera que el compromiso institucional existente en la SBS para velar la solvencia del sistema financiero, incluyendo las IMFs, es suficiente garantía de que los logros obtenidos como resultado de éste, se mantendrán en el tiempo.

**B. Compare los niveles previstos de sustentabilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.**

La sustentabilidad del proyecto no se discutió en el Memorando de Donantes. El proyecto tampoco contemplaba mecanismos de recuperación de costos.

**C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sustentabilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro.**

No estaba previsto el desarrollo del seminario de sostenibilidad.

**D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sustentabilidad del proyecto en el futuro.**

Los factores internos más saltantes que pudieran afectar la sustentabilidad del proyecto serían: la renuncia de los técnicos de supervisión e





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

inspección que han sido capacitados a lo largo del programa, la reversión de las mejoras dadas en la consultoría de metodologías y técnicas de análisis, evaluación y seguimiento para la supervisión de las IMFs, o que se realicen cambios de personal responsable de la SBS que puedan reordenar las prioridades de dicha institución, reduciendo el énfasis en la supervisión de IMFs. Se considera que la probabilidad de que ocurra alguno de estos factores es bastante reducida.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sustentabilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

☐ Muy Probable (MP)      ☒ Probable (P)      ☐ Poco Probable (LP)      ☐ Improbable (I)

<b>Muy Probable (VP)</b>	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
<b>Probable (P)</b>	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
<b>Poco Probable (LP)</b>	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
<b>Improbable (I)</b>	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

### VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Falta de Información de línea de base sobre desempeño institucional. Considerando la naturaleza de este préstamo de CT que se centra en el fortalecimiento institucional de la SBS, habría sido útil tener más información sobre niveles de desempeño y servicios de la institución, antes y después del programa, para poder medir mejor sus efectos e impacto. El Marco Lógico original no incluía indicadores específicos para medir el desempeño de la cooperación técnica. Recién se establecieron algunos indicadores específicos y una línea de base para ellos a mediados del año 2002 cuando se revisó el Marco Lógico para que sea más preciso. Estos indicadores debieron desarrollarse conjuntamente con el beneficiario durante la etapa de ejecución del proyecto. Uno de estos indicadores, el incremento del porcentaje de la cartera comercial y de consumo evaluadas de un 2% a 10% estuvo mal definido ya que no contemplaba que las carteras de las IMFs iban a crecer tan rápido, haciendo inviable una evaluación de esta naturaleza.

Monitoreo de indicadores. Se ha observado que varios de los indicadores del proyecto previstos en el Marco Lógico no han tenido un debido seguimiento, e incluso algunos no cuentan con fuentes de información para poder obtenerlos, en especial los aspectos cuantitativos. Durante el diseño del proyecto se debió contemplar la existencia de fuentes de información o seguimiento para los indicadores, o en todo caso, la creación de mecanismos para poder medirlos al final del proyecto. Sin embargo, hay que considerar también que los cambios de prioridades de la propia SBS con respecto al proyecto a lo largo de su ejecución, también ha afectado el seguimiento y cumplimiento de cumplimiento y monitoreo de ciertos indicadores.

Problemas en la agencia ejecutora. El proyecto ha tenido varios coordinadores asignados por la SBS, pero ninguno había tenido un sólido background en supervisión de instituciones financieras. Asimismo, la unidad de coordinación no mantuvo la interacción adecuada con el personal responsable de la supervisión de IMFs a lo largo de la ejecución del proyecto. El proyecto en todo momento debió haber sido implementado por personal más "senior" de la línea de mando de la SBS, a fin de darle mayor prioridad dentro de la institución, así como una mayor base técnica. Asimismo, la implementación de un programa de austeridad por parte del Ejecutivo afectó la implementación del programa al limitar los recursos de contrapartida de la SBS.

Constantes cambios de personal en SBS y Banco. Los numerosos cambios de personal responsables de la ejecución y supervisión del proyecto, tanto en la SBS como en el BID, contribuyeron en gran parte a demoras en su ejecución, como resultado de faltas en la coordinación y entendimientos con respecto al proyecto. Esto incidió también en el bajo nivel de desempeño del proyecto y en el bajo nivel de utilización de los recursos otorgados (37% de los recursos FOMIN y 51% de los fondos de contrapartida). Se desperdició así una gran oportunidad para hacer mejor uso de especialistas extranjeros en las auditorías de las IMFs y en la organización de talleres de capacitación en el Perú con presencia de especialistas externos.

Evaluación Intermedia. No hubo una Evaluación Intermedia del proyecto ya que el documento del proyecto indicaba que ésta se realizaría cuando se haya desembolsado al menos el 50% de los Aportes del BID (lo que nunca ocurrió). Lo que se debió acordar al inicio era que dicha evaluación ocurriría a los dos años de hacerse efectivo el proyecto, o cuando se desembolsara el 50% de los aportes del FOMIN, lo que ocurriera primero.





## FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



### FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

**Programa de Capacitación.** El Marco Lógico no especificaba los tipos de cursos que se tenía que dictar o mecanismos de control de calidad de los mismos. No se dictó al menos un taller semestral de capacitación como se acordó en el programa. No se aprovechó recursos del proyecto para organizar localmente talleres específicos sobre supervisión de IMFs o temas relacionados al desarrollo y la administración de los riesgos en la industria de microfinanzas. Se desaprovechó la oportunidad de hacer mejor uso de los recursos para implementar programas de capacitación más frecuentes y con mayor participación de funcionarios de instituciones y gremios de microfinanzas. Se recomienda que programas futuros definan con más precisión el alcance, la calidad de los cursos y seminarios, y los resultados esperados para permitir un mejor seguimiento de las actividades de capacitación durante la ejecución de estos programas para realizar los ajustes correspondientes para asegurar la plena y efectiva utilización de los recursos.

**Adicionalidad y Relevancia del Proyecto para el cumplimiento de los objetivos.** No es claro que haya habido mucha adicionalidad como resultado del proyecto ya que sólo se hizo uso parcial de los recursos y básicamente para financiar las actividades propias de la SBS que en muchos casos financió con recursos internos. No se logró mayor adicionalidad debido a demoras en la contratación de las consultorías que habrían permitido identificar áreas susceptibles ayudarían a mejorar las metodologías de supervisión de IMFs y a la falta de claridad en cuanto a los indicadores en el Marco lógico original.

**Objetivo de la CT.** El objetivo general de la CT de mejorar el acceso de la población de bajos ingresos a servicios financieros era muy amplio y su consecución implica mucho más que una CT para fortalecer el marco de regulación y supervisión de IMFs. Se pudo contemplar un objetivo más específico y cuyo cumplimiento se relaciona directamente con el programa tal como fortalecer las capacidad de otorgamiento de crédito de las IMFs a través del mejoramiento del marco regulatorio y de supervisión y de la implementación de un programa de capacitación que introduzca las mejores prácticas de la industria a nivel internacional que podría haberse medido más fácilmente.

**Ejecución Presupuestal.** El proyecto experimentó retrasos significativos en su ejecución y finalmente se ejecutó menos del 40% de los recursos asignados por FOMIN. Las razones para estos problemas de ejecución fueron diversos: (i) los cambios de Superintendentes en la SBS que implicaban modificaciones en prioridades y énfasis de las distintas actividades contempladas en el programa; (ii) los cambios en los especialistas del Banco en ciertos casos alargaron los plazos de respuesta a requerimientos de la entidad ejecutora ya que debían ponerse al día sobre la ejecución y problemática del proyecto, (iii) problemas diversos que se suscitaron en ciertas contrataciones de consultores que no permitieron tener los estudios a tiempo lo que retrasó otras actividades, (iv) medidas de austeridad dictadas por el Gobierno que limitaron la capacidad de la SBS de proveer recursos de contrapartida para ejecutar ciertas actividades, y (v) falta de especificidad sobre el tipo de cursos y seminarios que podrían implementarse bajo los programas de capacitación para supervisores y para funcionarios de las IMFs, lo que no facilitó la utilización de los recursos.

### IX. INFORME DE FINALIZACIÓN DE LA AGENCIA EJECUTORA

**Incluya como anexo el Reporte de Finalización de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sustentabilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco (los formularios para Agencia Ejecutora están en preparación)**

La SBS, Agencia Ejecutora del proyecto, en su informe final concluye que la Cooperación Técnica ATM/MT-6634-PE, ha tenido un impacto positivo en el fortalecimiento de la supervisión extra e in situ y de la capacidad de supervisión y control de las IMFs por parte de la SBS, lo cual incluye la revisión y actualización de las técnicas y metodologías de supervisión, junto a propuestas de normas de regulación. Menciona que los objetivos generales del Programa fueron alcanzados de manera satisfactoria, no obstante que el nivel de ejecución fue reducido debido a limitaciones asociadas principalmente a factores de coyuntura política y a cambios en la administración en la SBS y en el BID.

La Agencia Ejecutora indica también que el objetivo general de “mejorar el acceso de la población de bajos ingresos a los servicios financieros” a través de “fortalecer la función supervisora de la SBS a Instituciones de Microfinanzas”, ha sido alcanzado satisfactoriamente, como lo demuestra el incremento de las colocaciones y depósitos, principales servicios financieros que brindan las Instituciones de Micro Finanzas a las micro y pequeñas empresas, durante el periodo diciembre 2000 – septiembre 2005, además, el número de deudores se incrementó en 134 % y el número de depositantes en 139 %. El informe también resalta la mejora en la calidad de los activos y gestión de las IMF, y los indicadores de eficiencia y rentabilidad alcanzados, demuestran que el crecimiento se viene dando de manera responsable y enfocado a lograr la sostenibilidad en el largo plazo, lo cual está en línea con el objetivo de proteger los intereses de los depositantes, objetivo final de la supervisión a cargo de la SBS.

La Agencia Ejecutora concluye también que los objetivos específicos del proyecto han sido alcanzados satisfactoriamente, pues la capacidad de supervisión y control extra e in situ de las IMFs por parte de la SBS, se ha visto reforzada por la emisión de normas de regulación de carácter prudencial, y la aplicación de tecnologías, métodos, y procedimientos orientados a una supervisión efectiva enfocada a riesgos, además de la capacitación y entrenamiento recibidos. Resalta que la actualización del marco regulatorio sobre sistemas de control interno, auditoría interna y auditoría externa, y la supervisión de carácter preventivo y correctivo, han permitido vigilar adecuadamente y promover el mejoramiento de los sistemas de control interno en las IMFs. Finalmente, hace referencia a la importancia de los eventos de capacitación dirigidos a directivos y funcionarios de las IMFs.

### X. OTROS ANEXOS