

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

ECUADOR

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL:
MECANISMO DE APOYO A
EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES**

(SP/TC-0202032-EC)

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fermín Vivanco, Jefe; Edgar Carvajal (COF/CEC), Leyda Fajardo (LEG/OPR) y Valnora Leister (LEG/OPR).

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
A. La pobreza y la economía rural en Ecuador	1
B. Esfuerzos dirigidos al financiamiento de las actividades del sector rural.....	1
C. Las problemas de las asociaciones de productores rurales	3
D. La experiencia y estrategia del Banco en programas de apoyo a la microempresa y pequeños productores	4
E. La propuesta de intervención del Banco	6
F. Antecedentes de la operación	7
G. Declaración de no-objeción	7
II. EL PROGRAMA	7
A. Objetivos.....	7
B. Beneficiarios y estrategia de apoyo a los mismos	8
C. Componentes	8
D. Costo y financiamiento	10
III. ORGANISMO EJECUTOR Y ENTIDADES INTERMEDIARIAS	11
A. Identidad, origen y objetivos del Organismo Ejecutor	11
B. Estructura institucional del Organismo Ejecutor	11
C. Actividades desarrolladas del organismo ejecutor.....	11
D. Situación financiera del organismo ejecutor.....	12
E. Justificación de la RFR como agencia ejecutora del Financiamiento Reembolsable .	13
IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	13
A. Responsabilidad de la Ejecución	13
B. Ejecución y administración del programa	14
C. Período de ejecución y calendario de desembolsos	16
D. Seguimiento y supervisión.....	16
E. Informes.....	16
F. Indicadores de Desempeño	17
G. Evaluaciones	18
H. Condiciones contractuales especiales	18
V. VIABILIDAD Y RIESGOS.....	19
A. Viabilidad institucional.....	19
B. Viabilidad socioeconómica.....	19
C. Viabilidad financiera	20
D. Aspectos de Medio Ambiente y Sociales	20
E. Riesgos.....	20
F. Justificación	21

ANEXOS

ANEXO I	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica
ANEXO II	Marco Lógico

INFORMACIÓN BÁSICA SOCIOECONÓMICA

ESPAÑOL:

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

ENGLISH:

For basic socioeconomic data, including public debt information, please refer to the following address:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CFN	Corporación Financiera Nacional
CAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
CONAIE	Confederación de las Nacionalidades Indígenas del Ecuador
ECR	Entidad de Crédito Rural
ERNA	Empleo Rural No Agrícola
FEINE	Federación Ecuatoriana de Indígenas Evangélicos.
FENOCIN	Federación Nacional de Organizaciones Campesinas, Indígenas y Negras del Ecuador
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progreso
FONLOCAL	Fideicomiso constituido por un préstamo del Banco Mundial y administrado por la CFN cuyos constituyentes son el Ministerio de Bienestar Social y el IICA.
IICA	Instituto Interamericano de Capacitación para la Agricultura
IMF	Instituciones de Microfinanciamiento
MBS	Ministerio de Bienestar Social
ONG	Organización No Gubernamental
PES	Programa de Empresariado Social
PRODEPINE	Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador
PPP	Programa de Pequeños Proyectos
RFR	Red Financiera Rural
UE	Unidad Ejecutora

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL
MECANISMO DE APOYO A EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES EN ECUADOR**

SP/TC-0202032-EC

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Red Financiera Rural (RFR)		
Monto y fuente:	Financiamiento Reembolsable:	US\$	1.200.000
	Cooperación Técnica:	US\$	450.000
	Local:	US\$	<u>285.000</u>
	Total:	US\$	1.935.000

Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE).

Términos y condiciones del Financiamiento:	Plazo Amortización:	15	Años
	Período de Gracia:	5	Años
	Desembolso:	42	Meses
	Ejecución:	36	Meses
	Tasa de Interés:	2 %	Anual
	Moneda:	Dólares EE.UU.	

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El ejecutor suscribirá convenios de préstamo con instituciones financieras intermediarias, y constituirá una reserva por incobrabilidad de cartera.

Problema que se requiere resolver: En la economía rural ecuatoriana las oportunidades de empleo formal son cada vez más escasas. Asimismo, existe una importante tradición indígena y campesina de trabajar de forma asociada para lograr economías de escala en la compra de insumos, en la producción y en la comercialización.

Varios encuentros en los que ha participado el Banco con las organizaciones que apoyan a los sectores indígenas y campesinos, han permitido constatar que existe demanda de las iniciativas asociativas por mejorar su gestión en: (i) el área comercial y de mercado; (ii) en el área operativa; (iii) en el área administrativa financiera; y (iv) en el área estratégica. Gran parte de las iniciativas no cuentan con apoyo más allá de la capacitación inicial en rubros agrícolas y carecen de estudios de viabilidad comercial de nuevos productos, sistemas determinación de precios, sistemas contables y planes de negocios.

En los últimos años han surgido algunas opciones de financiamiento para empresas asociativas y ya se han identificado siete entidades de crédito rural, tanto cooperativas de ahorro y crédito como organizaciones no gubernamentales que ofrecen crédito asociativo. Sin embargo, todavía pocas empresas asociativas tienen acceso a financiamiento de capital de trabajo y activos fijos, para la mejora de sus productos.

Por ello, el inicio de un Programa que permita incentivar a las entidades de

microfinanzas rurales a atender mejor a este tipo de iniciativas contribuiría a responder de forma sostenible a la demanda de financiamiento y asesoría de las empresas asociativas y a generar mejores prácticas en tecnologías de crédito asociativo rural.

Objetivos:

El objetivo general del Programa es contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de familias rurales de bajos recursos de Ecuador.

Los objetivos específicos del Programa son: (i) establecer un mecanismo efectivo y sostenible para identificar, seleccionar, aprobar y supervisar pre-inversiones e inversiones en subproyectos asociativos rurales productivos en Ecuador; (ii) permitir que al menos 50 asociaciones de productores, conozcan las condiciones de viabilidad de sus proyectos y mejoren su gestión de los mismos; (iii) contribuir al aumento de los ingresos y el desarrollo de iniciativas de 35 asociaciones de productores rurales, que obtengan financiamiento para la expansión de sus actividades; (iv) fortalecer institucionalmente a las asociaciones de productores participantes permitiendo que en el futuro puedan acceder a recursos de financiamiento local; y (v) contar con una masa crítica de subproyectos en Ecuador que permita la difusión de lecciones aprendidas en el financiamiento y la gestión de actividades productivas rurales.

Descripción:

Para dar respuesta tanto a las necesidades de mejora de gestión y de financiamiento de los subproyectos productivos se propone establecer un Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales, mediante la cual el Banco pondrá a disposición de esta demanda identificada recursos en beneficio de las poblaciones de bajos ingresos en las áreas rurales a través de entidades intermediarias de crédito rural.

El Programa está compuesto por un componente de Financiamiento Reembolsable y un componente de Cooperación Técnica no reembolsable. El Programa tiene un presupuesto total de US\$1.935.000. El Banco destinará US\$1.650.000 al Programa, y los recursos provendrán de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). Adicionalmente, las entidades de crédito rural participantes aportarán US\$285.000 como contrapartida al Programa.

1. Financiamiento Reembolsable (Banco US\$1.200.000, local US\$180.000)

Este componente estará destinado a financiar las actividades de subproyectos productivos asociativos a través de las entidades de crédito rural participantes, principalmente organizaciones no gubernamentales, y cooperativas de ahorro y crédito con experiencia en financiamiento de crédito a asociaciones. Se estima que se financiarán al menos 35 subproyectos asociativos.

El Programa financiará capital de trabajo y activos fijos de actividades de producción, de comercialización, de transformación o de inversión, de subproyectos asociativos que sean financieramente sostenibles y capaces de cumplir con sus obligaciones financieras; que estén localizadas en áreas rurales y que involucren a comunidades indígenas y campesinas; y que estén orientadas

principalmente a mejorar la vinculación con sus clientes.

2. Cooperación Técnica (Banco US\$450.000, Contrapartida US\$105.000)

El componente de Cooperación Técnica estará destinado a dos subcomponentes. El primer subcomponente de la Cooperación Técnica se ejecutará de forma independiente al Financiamiento Reembolsable. El segundo subcomponente de la Cooperación Técnica se ejecutará pari passu con el Financiamiento Reembolsable.

a) Fondo de asistencia técnica para la identificación de subproyectos (pre-inversión)

Se prevé que US\$100.000 de los recursos de la Cooperación Técnica será utilizado para llevar a cabo unos 50 estudios de pre-inversión. Estos estudios tienen por finalidad apoyar a los subproyectos en la definición de sus necesidades de financiamiento y serán elaborados por consultores del registro de especialistas rurales.

b) Fondo de asistencia técnica para el fortalecimiento institucional

Fortalecimiento de las asociaciones. Se prevé el uso de US\$250.000 para 35 cooperaciones técnicas a las asociaciones que obtengan Financiamiento Reembolsable. Estas serán por un monto máximo de hasta el 20% del monto del Financiamiento Reembolsable. Con este fondo, se financiarán las siguientes actividades de asistencia técnica: (i) asesoría comercial; (ii) asesoría técnica en inversiones y compras de insumos; (iii) asesorías de gestión para la asociación de productores; (iv) seguimiento de los planes del subproyecto; (v) asesoría para el establecimiento de sistemas de contabilidad y de gestión financiera que permitan el seguimiento de la actividad económica y el acceso a otras fuentes de financiamiento; (vi) asistencia para la constitución legal y la formalización de la asociación; y (vii) asesoría técnica para mejorar calidad, ventas, productividad, y rentabilidad.

Fortalecimiento del Programa. Se ha designado US\$50.000 para la implementación inicial del Programa, especialmente la difusión, preparación de normativas, así como el análisis inicial de los subproyectos, y una evaluación intermedia, con el fin de evaluar el avance del Programa y documentar las lecciones aprendidas. El Programa también destinará US\$50.000 para evaluaciones, auditorías, materiales y difusión.

Revisión Social y Ambiental

El CESI en su reunión del 1 de marzo de 2002 aprobó el perfil de la operación con recomendaciones que han sido incluidas al documento principal. Estas incluyen aspectos relacionados con los criterios sociales y ambientales a ser incluidos y evaluados en el análisis de los subproyectos, el seguimiento de los aspectos ambientales y el Programa en general, y la asistencia técnica a los beneficiarios finales en el manejo sostenible de los recursos naturales.

Beneficiarios:	<p>Los beneficiarios del Programa serán las familias de unos 2.000 pequeños productores rurales de bajos ingresos indígenas y campesinos, miembros de empresas asociativas de al menos 10 miembros, como cooperativas, asociaciones de productores y empresas de trabajo asociado. Estas familias tienen un nivel de vida con varias necesidades básicas insatisfechas y un ingreso anual promedio per cápita de alrededor de US\$600.</p>
Riesgos:	<p>El Programa establece mecanismos para transferir la totalidad del riesgo crediticio y cambiario a las entidades intermediarias. En este contexto, el mayor riesgo del proyecto es que estas entidades no realicen una selección óptima de los subproyectos. Para minimizar este riesgo se ha tomado las siguientes medidas: (i) las entidades intermediarias contarán con una base de datos de subproyectos que al cumplir con requisitos de elegibilidad que demuestran un buen desempeño tales como tener al menos dos años; (ii) los subproyectos solicitantes tendrán la posibilidad de obtener recursos de cooperación técnicas para realizar estudios de factibilidad que ayuden a las entidades intermediarias a determinar la viabilidad de la inversión solicitada; y (iii) las entidades intermediarias participantes deberán tener experiencia en crédito asociativo.</p> <p>Un segundo riesgo del Programa es que se produzcan conflictos de interés entre la Red Financiera Rural y las entidades intermediarias si alguna de las entidades intermediarias participantes que sea miembros de la Red Financiera Rural se retrasara en sus pagos y solicitara un tratamiento especial por parte de la Red Financiera Rural. Este riesgo estará mitigado por el hecho de que las entidades intermediarias participantes no serán más de seis o siete, y por tanto serán sólo una pequeña porción de los miembros de la Red Financiera Rural. El resto de los miembros de la Red Financiera Rural (27 a julio de 2002) buscarán mantener la reputación de la Red Financiera Rural y no permitirán que un miembro de la misma dañe la relación con el Banco.</p>
Estrategia del gobierno y del Banco:	<p>El Programa es consistente con la estrategia del Banco para el país, que incluye iniciativas en áreas estratégicas como el apoyo al desarrollo regional sostenible y el alivio a la pobreza. Dentro de estas áreas estratégicas, el Banco ha identificado como prioritarios, el apoyo a los esfuerzos ecuatorianos de crecimiento en los sectores agropecuarios, de exportaciones no tradicionales y de artesanías.</p>
Justificación:	<p>El Programa propuesto se justifica por proponer una ejecución consolidada de un gran número de pequeñas cooperaciones técnicas y subpréstamos a empresas asociativas, que representarían un alto costo de transacción si se aprobaran y administraran individualmente por el Banco.</p> <p>El Programa se justifica además porque: (i) apoyará el desarrollo de iniciativas productivas y comerciales de los pequeños productores rurales; (ii) mejorará el acceso, de asociaciones rurales de bajos recursos a fuentes de financieros, inversiones productivas y de transformación y valor agregado, las cuales son de suma importancia para incrementar su productividad y competitividad; (iii) establecerá un mecanismo sostenible del sector privado que permitirá el fortalecimiento de un gran número de empresas asociativas rurales; y (iv) permitirá el desarrollo de mejores prácticas en tecnologías de crédito asociativo.</p>

Informes y Evaluaciones

Informes. La Red Financiera Rural someterá al Banco informes semestrales con información financiera y narrativa, dentro de un plazo de 60 días después del cierre de cada semestre, comenzando con el semestre en que se hayan iniciado los desembolsos. Dichos informes incluirán: (i) información sobre los procedimientos y resultados del proceso de selección de los subproyectos; (ii) información narrativa y financiera de los subproyectos en ejecución, de acuerdo a un formato predeterminado con el Banco; (iii) un informe que incluya las entidades que fueron invitadas a participar en el Programa y cuál es su representatividad en el sector; y (iv) información sobre la calidad de la cartera de subpréstamos. El último de estos informes constituiría el informe final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales.

El Banco revisará los resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En el caso de que se encontraran deficiencias significativas en la ejecución del programa, el Banco no autorizará más desembolsos hasta que la Red Financiera Rural haya tomado medidas satisfactorias para corregir las mismas. Adicionalmente, dentro de 90 días de concluido el plazo para el último desembolso de la operación de Cooperación Técnica no reembolsable, presentará un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

Evaluaciones. Cuando se haya desembolsado el 60% del Financiamiento Reembolsable, la Red Financiera Rural contratará los servicios de un evaluador externo, con cargo a los recursos de la Cooperación Técnica, para una evaluación intermedia del Programa. El evaluador externo deberá contar con la no-objeción previa del Banco. Entre otros, los aspectos principales a ser analizados en la evaluación intermedia serán: (i) la demanda experimentada por los recursos mediante las propuestas recibidas y evaluadas por el ejecutor; (ii) el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos establecidos en el Programa por parte del ejecutor; (iii) la agilidad del Programa para responder a la demanda; (iv) la calidad de la cartera de préstamos de la Red Financiera Rural a las entidades intermediarias y la calidad de las carteras de los subpréstamos de las entidades intermediarias a las empresas asociativas; (v) el impacto social de estos proyectos y la sostenibilidad de los mismos reflejada en la evolución empresarial de los mismos; y (vi) recomendaciones para mejorar la administración del Programa, tanto para el Banco como para el ejecutor.

Asimismo, cuando se haya desembolsado el 100% del Financiamiento Reembolsable, el Banco contratará los servicios de evaluadores externos para realizar una evaluación final del Programa. La evaluación final se realizará, e incluirá un análisis de los siguientes aspectos, entre otros: (i) los resultados obtenidos con las inversiones efectuadas por las asociaciones de pequeños productores y clientes finales; (ii) la eficacia y eficiencia del ejecutor en la administración de los recursos del Banco; y (iii) las lecciones aprendidas del Programa que podrían ser aplicadas a otras facilidades financieras de Empresariado Social.

Condiciones contractuales especiales:

Para el primer desembolso del Financiamiento Reembolsable, la Red Financiera Rural presentará al Banco: (i) los convenios de préstamo entre la Red Financiera Rural y al menos dos entidades intermediarias de crédito rural por un mínimo de US\$240.000, los cuales contendrán una cláusula que los pondrá en vigor en el mismo momento en que el Banco efectúe el desembolso a la Red Financiera Rural; (ii) el Reglamento Operativo y el Reglamento de Crédito definitivos y evidencia que se hayan puesto en vigencia; (iii) el plan de negocios e inversión; (iv) la evidencia de conformación de la Unidad Ejecutora; (v) la evidencia de que las entidades de crédito rural solicitantes cumplen con los requisitos generales de elegibilidad; y (vi) el convenio firmado entre la Red Financiera Rural y un Banco ecuatoriano con presencia en áreas rurales para la gestión en custodia de los fondos del proyecto conforme a los términos establecidos en el Archivo Técnico.

Antes de un desembolso que eleve el monto del Financiamiento Reembolsable a más del 20%, la Red Financiera Rural presentará al Banco: (i) evidencia de entrega de todos los recursos desembolsados anteriormente a las entidades de crédito rural; y (ii) los convenios de préstamo entre la Red Financiera Rural y las entidades de crédito rural por un monto mínimo igual al desembolso solicitado y con las dos cláusulas mencionadas en la primera condición del párrafo anterior

Para el primer desembolso del primer subcomponente de la Cooperación Técnica, la Red Financiera Rural presentará a satisfacción del Banco la actualización del registro de consultores y expertos. Para el primer desembolso del segundo subcomponente de la Cooperación Técnica, la Red Financiera Rural deberá presentar un Plan de Trabajo para la ejecución de la Cooperación Técnica.

Excepciones a las políticas del Banco:

El Programa propuesto se encuadra dentro de la modalidad definida como facilidad de proyectos o *paraguas* dentro la Política de Empresariado Social del Banco (GP-75-9). Sin embargo la modalidad *paraguas* descrita en la política indica que el proceso de aprobación de las operaciones individuales se llevaría a cabo por la oficina de representación del Banco, mientras que en la presente operación, el Banco estipula unos criterios de selección y un proceso de aprobación que es gestionado por una agencia ejecutora del Programa. Esta variación se justifica por las economías de escala que permite una gestión descentralizada de esta operación y es consistente con la filosofía de la modalidad *paraguas*.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. La pobreza y la economía rural en Ecuador

- 1.1 En Ecuador, un 43% de la población es indígena y un 51% depende del sector informal y las microempresas. Estos porcentajes aumentan significativamente en las zonas rurales donde todavía vive un tercio de la población, una de las proporciones más altas de América Latina. En 1999, el porcentaje de pobreza en la población del sector rural de la sierra era del 79%. En dichas zonas, el 85% de hogares no cuenta con acceso a agua dentro de la vivienda. En la actualidad, la población en edad de trabajar está abandonando masivamente las zonas rurales para ir a las ciudades o al exterior. Se calcula que entre un 10 y un 15% de la población ha emigrado desde 1997, principalmente a Estados Unidos y Europa¹.
- 1.2 Entre las causas de la falta de alternativas de generación de ingresos para los productores rurales cabe destacar el desconocimiento de las necesidades de los clientes con mayor potencial de crecimiento, quienes se encuentran en zonas urbanas y en mercados específicos como son la exportación y agroindustria. Esto obliga a los productores de menores ingresos a vender únicamente en mercados locales a menudo saturados y con mínimo valor agregado.
- 1.3 **La contribución del sector agropecuario y ganadero** a la economía del país se ha reducido en las últimas dos décadas, pero este sector sigue jugando un papel importante en la estructura socio-económica del país. El 45% de la población activa todavía se emplea en el sector agropecuario, ganadero y los sectores asociados. Ecuador cuenta con un grupo de productos especiales de agro-exportación y agroindustria, liderado por el sector bananero, la producción de camarones, la exportación de flores, además de los productos tradicionales como el café y el cacao. **Otras actividades rurales** son tan importantes como el sector agropecuario y ganadero para la generación de empleo. Entre estas actividades destacan la transformación de alimentos, el transporte, la provisión y almacenamiento de bienes y equipos, el agro-turismo y los servicios.

B. Esfuerzos dirigidos al financiamiento de las actividades asociativas del sector rural

- 1.4 Para ofrecer **respuestas a la pobreza rural** y generar nuevas alternativas de generación de ingresos, varias ONG y fundaciones apoyan a las asociaciones de productores, muy frecuentes entre la población rural. En esto, Ecuador no es un caso aislado entre los países de América Latina. De acuerdo a un estudio de mejores prácticas de empleo rural no agrícola (ERNA) del Banco Mundial de 2001², casi todas las iniciativas exitosas de creación de empleo rural no agrícola en América Latina provienen de organizaciones económicas rurales como asociaciones de productores y cooperativas. En la muestra de proyectos de mejores prácticas de ERNA examinados por dicho estudio, aproximadamente un 60% de las iniciativas está relacionado con la elaboración de alimentos, un 35% con la elaboración y comercialización de otros productos, y

¹ The Economist Intelligence Unit: Ecuador Country Report (November – December 2001) y Banco Central del Ecuador (Diciembre del 2001).

² “Mejores prácticas y estrategias para fomentar la generación de empleo no agrícola en América Latina”, Banco Mundial 2001, Julio A. Berdegué y otros.

un 15% es de servicios como turismo. Estas iniciativas o **subproyectos asociativos**³ de pequeños productores rurales utilizan la asociatividad para lograr economías de escala y sinergias en la capacitación, en la compra de insumos, en la producción, el crédito y la comercialización. El estudio citado indica que la clave de éxito de estos subproyectos es haber definido sus mercados específicos y orientado sus acciones hacia el cumplimiento de los requerimientos de dichos mercados.

- 1.5 **Desde la iniciativa privada local**, han surgido mecanismos informales de intermediación financiera en las zonas rurales de Ecuador para apoyar subproyectos asociativos, tales como cajas de ahorro y crédito comunales, bancos comunales y tandas⁴. Estos mecanismos informales de intermediación a pequeña escala están orientados a financiar pequeñas actividades de producción, de consumo, y de emergencia social y son apoyados por entidades como Swisscontact y Fondo Populorum Progressio (FPP). También existen algunas **instituciones de microfinanzas** (IMF) con presencia en áreas rurales que apoyan subproyectos productivos. Pero, hasta el momento, el apoyo es limitado, debido a que la mayor parte de los recursos se destinan a responder a la demanda de microcrédito tradicional. Entre las instituciones de microfinanzas destacan 17 IMF afiliadas a la Red Financiera Rural (RFR) que ofrecen crédito en áreas rurales, de ellas siete IMF ya ofrecen financiamiento a subproyectos asociativos, pero sufren de escasez de fondos para atender a la demanda. Cabe mencionar que las IMF rurales son con frecuencia las únicas con presencia permanente en áreas apartadas y con contacto con las asociaciones de productores de menores ingresos.
- 1.6 A Diciembre del año 2001, existía en Ecuador una cartera de créditos de las IMF de aproximadamente US\$110 millones y 225.000 clientes, conformado por un banco especializado (Banco Solidario), un operador asociado al mayor banco del país (Banco Pichincha) varias CAC, ONG y una financiera (Financiera Ecuatorial).
- 1.7 **Desde la iniciativa gubernamental**, operan los programas de PRODEPINE y PROLOCAL, financiados por el Banco Mundial, y que han iniciado apoyo a proyectos rurales descentralizados⁵. También existen algunas experiencias de los programas impulsados por el Ministerio de Bienestar Social para proveer capacitación y extensión agrícola a organizaciones de los sectores rurales. El MAG también desarrolla esfuerzos por apoyar la producción agrícola y ganadera no tradicional a través de los programas del PROMSA o del INCCA con apoyo del Banco.
- 1.8 A pesar de las iniciativas privadas y públicas, la mayor parte de las asociaciones de productores no tienen acceso a apoyo más allá de la capacitación inicial en rubros agrícolas y es difícil obtener financiamiento para capital de trabajo e inversiones. En varias regiones del Ecuador, el Banco ha tenido contactos con varias ONG, CAC, y ha celebrado dos talleres con las entidades más importantes de apoyo a la población indígena rural como la Confederación de las Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE), la Federación Nacional de Organizaciones

³ A partir de este momento estas iniciativas productivas rurales se denominarán *subproyectos asociativos* para distinguirlas de las iniciativas más formales y de carácter regional o nacional de ONG a las que se denominarán *proyectos*.

⁴ En una tanda un grupo de asociados paga semanalmente una cuota que cobra alternativamente uno de los asociados.

⁵ Es importante mencionar, que ambos proyectos han expresado mucho interés en el desarrollo de este Programa, por la posibilidad de coordinación, y construir experiencias sobre lo que ya se ha comenzado.

Campesinas, Indígenas y Negras del Ecuador (FENOCIN) y la Federación Ecuatoriana de Indígenas Evangélicos (FEINE). En ambos talleres se ha podido constatar el surgimiento de un creciente número de subproyectos asociativos rurales de indígenas y campesinos, con potencial de crecimiento y generación de fuentes de ingresos en zonas castigadas por la pobreza rural. El Archivo Técnico muestra un listado de 26 subproyectos productivos pre-identificados con tales características. Un ejemplo de subproyectos identificados aparece a continuación:

Cantón, Provincia	Nombre de proyecto	Rubro específico	Inversión est. US\$	Nombre de Asociación Beneficiaria	No. de Asociados
Cuenca, Azuay	Acceso e integración en mercados	Artículos de Cuero	26.300	Cooperativa Centro de Bordados Cuenca	200
Manta, Manabí	Bocaditos Criollos	Elaboración y venta asociativa de alimentos	35.600	Asociación de Mujeres por un Futuro Mejor	60
Pastaza, Pastaza	Elaboración de Jabones, y shampoo natural	Productos limpieza	87.000	Org. de la Nacionalidad Zápara ONZAE	29
Sigsig, Azuay	Mejora de servicios de agua y riego	Servicios de Agua	27.000	Sistema de Riego San Ramón	113
Napo, Amazonía	Producción de Quesos y Yogures de Frutas Exóticas	Producción y calidad	57.000	Asociación de Queseros del Chaco	25
Sucumbios, Amazonía	Producción de Tilapia y Cachama	Centro de acopio	50.000	Shuhusfundi	300

C. Los problemas de las asociaciones de productores rurales

1.9 **Necesidades de pre-inversión.** Las asociaciones, cooperativas, y empresas de trabajo asociado que gestionan subproyectos productivos, reconocen que no cuentan con las herramientas adecuadas de gestión para el desarrollo exitoso de sus proyectos.

- Así, en **el área de comercial** es donde aparecen las mayores debilidades, las asociaciones no han definido sus mercados y no cuentan con conocimiento de los requerimientos y preferencias de sus clientes. Por ejemplo no conocen los requisitos sanitarios y de presentación para vender alimentos a través de canales formales urbanos como supermercados. Las asociaciones tampoco han explorado canales alternativos de comercialización. En muchos casos no conocen la viabilidad comercial de nuevos servicios o productos. En el caso de los subproyectos indígenas no cuentan con tradición ni herramientas para la determinación de precios de mercado que posibiliten mayores rentabilidades sobre los productos o servicios.
- En **el área de gestión**, los subproyectos no cuentan con modelos empresariales para operar y delegar responsabilidades. Así, aunque las iniciativas son gestionadas por asociaciones o cooperativas, éstas entidades desconocen las mejores prácticas en la gestión de cooperativas y empresas de trabajo asociado. Como resultado de ello, los subproyectos pueden fracasar por gestión deficiente, aunque tengan viabilidad comercial.
- En **el área administrativa**, los subproyectos rara vez utilizan sistemas contables y financieros profesionalizados que les permita un registro adecuado de las actividades y el acceso a información de costos, precios y márgenes para tomar decisiones comerciales y financieras.

d. Finalmente, **en el área estratégica**, los subproyectos no cuentan con planes de negocios ni un conocimiento claro de sus fortalezas y oportunidades de mercado para desarrollar nuevas fuentes de ingresos o aumentar la rentabilidad de las actividades existentes.

- 1.10 Varias visitas a IMF afiliadas de la Red Financiera Rural (RFR) y los talleres mencionados han permitido constatar que existe un gran interés por las asociaciones de pequeños productores de mejorar en dichas áreas. Sin embargo, aunque existen algunas posibilidades de capacitación, existen pocas opciones de asistencia técnica directa y ajustada a las necesidades específicas de las asociaciones.
- 1.11 **Necesidades de inversión.** Con frecuencia, tras una etapa de producción a pequeña escala con apoyo de entidades de gobierno, ONG locales, o de forma independiente, las asociaciones que han logrado resultados positivos precisan financiamiento para la expansión de las actividades. Dicha expansión suele incluir una combinación de las siguientes acciones: (i) aumento en los volúmenes o tipos de producción o servicios; (ii) incorporación de tecnologías o mejoras a alguna etapa del proceso productivo; (iii) mejora de la calidad, precio, costo o rentabilidad de los productos o servicios ofrecidos; y (iv) otras acciones para lograr clientes nuevos y/o aumentar las ventas o rentabilidades con los clientes existentes.
- 1.12 Para lograr esas acciones los subproyectos asociativos deben invertir tanto en capital de trabajo como en maquinaria y equipamiento. Ejemplos concretos de inversiones que no se realizan son centros de acopio, plantas de transformación o procesamiento, sistemas de riego, financiación anticipada de la producción o comercialización de productos agropecuarios, participación activa en el desarrollo de nuevas cadenas de valor agregado, transferencia de tecnología actualizada y desarrollo de canales sostenibles de comercialización basado en los requerimientos de la demanda. El carácter informal de muchas asociaciones y sobre todo las limitaciones institucionales mencionadas les impide acceder a financiamiento de largo plazo del sector financiero tradicional para invertir en la expansión de sus actividades.
- 1.13 Asimismo, como se ha señalado, la mayor parte de las IMF con presencia rural y casi todas las CAC prefieren dedicar sus esfuerzos en atender a microempresas individuales rurales, generalmente por no tener recursos suficientes para atender otras áreas productivas. Sin embargo se han logrado algunos avances importantes, y siete IMF afiliadas a la RFR ya financian subproyectos asociativos en zonas rurales de Ecuador.

D. La experiencia y estrategia del Banco en programas de apoyo a la microempresa y pequeños productores

1. La experiencia del Programa de Empresariado Social en Ecuador

- 1.14 La estrategia del Banco para Ecuador, incluye el apoyo al desarrollo regional sostenible y el alivio a la pobreza. Estos objetivos estratégicos del Banco, se encuentran delineados en el documento país, que da prioridad también al crecimiento en los sectores agropecuarios, de exportaciones no tradicionales y de artesanías⁶. La estrategia del Banco para Ecuador encuentra en el PES, un marco de apoyo para dichos sectores. En los últimos años el PES ha apoyado

⁶ Ecuador: Documento de País. Departamento Regional de Operaciones. Abril 19, 2001.

proyectos de producción y comercialización agropecuaria, de riego tecnificado, de bancos comunales, y de crédito y asistencia técnica para productores indígenas.

2. Estrategia y Política del Programa de Empresariado Social

- 1.15 **Estrategia.** En el marco de las políticas PES, el documento de país, y el diálogo que el Banco ha entablado con las organizaciones rurales e indígenas, el PES quiere apoyar iniciativas que (i) propongan innovaciones y valor agregado en beneficio del grupo meta; (ii) apoyen actividades productivas, de comercialización, transformación o de inversión, que sean financieramente sostenibles y capaces de cumplir con sus obligaciones financieras; (iii) estén localizados en áreas rurales y que involucren a comunidades indígenas y campesinas; (iv) tengan un enfoque claramente empresarial y basado en la demanda del mercado; y (v) que generen y consoliden oportunidades de empleo rural para grupos de campesino e indígenas rurales.
- 1.16 **Política.** El Programa propuesto se encuadra dentro de la modalidad definida como facilidad de proyectos o *paraguas* dentro la Política de Empresariado Social del Banco (GP-75-9). Sin embargo la modalidad *paraguas* descrita en la política indica que el proceso de aprobación de las operaciones individuales se llevaría a cabo por la oficina de representación del Banco, mientras que en la presente operación, el Banco estipula unos criterios de selección y un proceso de aprobación que es gestionado por una agencia ejecutora del Programa. Esta variación se justifica por las economías de escala que permite una gestión descentralizada de esta operación y es consistente con la filosofía de la modalidad *paraguas*.
- 1.17 **Complementariedad con otras intervenciones del Banco.** Cabe mencionar que, de forma paralela, el Banco está preparando una operación de préstamo “Profundización de Servicios Financieros en Zonas Rurales”, EC-0213, para la transferencia de tecnologías financieras a intermediarios regulados y no regulados que quieran adentrarse en el sector rural. Dicha operación de préstamo, para la cual se ha aprobado un Perfil I recientemente, apoyaría mediante cooperaciones técnicas, la ampliación los servicios financieros a las zonas rurales.
- 1.18 Existe una relación de complementariedad entre la operación de préstamo EC-0213 y el Programa propuesto por las razones siguientes : (i) la operación EC-0213 está dirigida a todos los usuarios potenciales de las finanzas rurales, y no contempla el desarrollo de mecanismos específicos para mejorar la atención de las necesidades financieras de las asociaciones de productores rurales indígenas y campesinos, como lo hace el Programa; (ii) la operación EC-0213 apoyará a entidades que no han incursionado todavía en finanzas rurales, mientras que el Programa trabajará sólo con entidades que ya tienen actividades de finanzas rurales; (iii) la operación EC-0213 otorgará cooperaciones técnicas a las entidades de intermediación financiera, mientras que el Programa sólo otorgará cooperaciones técnicas a las asociaciones de productores rurales, no a las entidades de intermediación financiera. Cabe mencionar también, que, como consecuencia de lo anterior, las experiencias y aprendizajes que surjan del Programa propuesto podrán ser incorporados a la operación EC-0213, cuya implementación será posterior.

3. Ventajas e innovaciones del Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales

- 1.19 **Pre-identificación de subproyectos.** A partir de las solicitudes recibidas directamente por el Banco y 46 subproyectos identificados a través de organizaciones participantes en los dos

talleres mencionados, el Banco ha elaborado una muestra ilustrativa de 22 subproyectos asociativos con una demanda por recursos de crédito de US\$1,1 millones, para financiar el capital de trabajo e inversiones en activo fijo, (ver Archivo Técnico). Estos subproyectos demandan una diversidad de inversiones, por ejemplo la construcción de instalaciones de acopio, o de maquinaria de limpieza y clasificación de granos. Sin embargo, para determinar la viabilidad comercial, socioeconómica y financiera de cada una de las inversiones propuestas sería necesario la realización de estudios de pre-inversión. Un gran número de los subproyectos pre-identificados proporcionan empleo rural no-agrícola.

- 1.20 **Respuesta a la demanda desatendida de financiamiento para subproyectos asociativos rurales.** Si bien existen en Ecuador ventanillas privadas para el acceso a microcréditos, son pocas las entidades de intermediación financiera que trabajan con créditos de mayor envergadura, como los que se demandan para este programa. Esta demanda tampoco puede ser satisfecha por los programas de crédito público ni por las líneas de crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN). En primer lugar, las líneas de la CFN dirigidas a la microempresa poseen una limitación de monto máximo por crédito de US\$10.000, incompatible con el tamaño de las inversiones de los subproyectos productivos. En segundo lugar, las líneas de la CFN dirigidas a las pequeñas y medianas empresas (PYME), tienen requisitos de garantías de difícil cumplimiento para las empresas y están canalizadas a través de entidades financieras reguladas. En tercer lugar, la captación de recursos del público no está lógicamente al alcance de las ONG y, en los próximos años, tampoco estará disponible para las cooperativas de ahorro y crédito de menos de US\$200.000 de patrimonio. Finalmente, cualquiera de estas alternativas de financiamiento no irían acompañadas de fondos para estudios de factibilidad que permitieran determinar la viabilidad de las inversiones. El Archivo Técnico detalla las características de las fuentes alternativas de financiamiento para las ECR, así como las limitaciones en el uso de dichas fuentes para financiar subproyectos asociativos.
 - 1.21 **Subproyectos en sectores con potencial para generar mejores prácticas.** En la economía rural ecuatoriana las oportunidades de empleo formal son cada vez más escasas y existe una importante tradición indígena y campesina de trabajar de forma asociada. Por ello, el inicio de un PES que permita incentivar a entidades de microfinanzas a atender este tipo de iniciativas asociativas contribuiría a generar mejores prácticas desde el punto de vista del diseño institucional y de tecnologías de crédito y ayudaría al Banco a integrar las mejores prácticas en operaciones futuras de préstamos mayores al sector rural a ser desarrolladas por el Banco.
 - 1.22 **Economías de escala.** Los costos de transacción de apoyar a empresas asociativas rurales podrían reducirse si se pudiera contar con un mecanismo descentralizado para realizar estas labores, sin sacrificar la calidad de los proyectos aprobados. Las economías de escala de este Programa se evidencian sobre todo en la gestión consolidada de un gran número de pequeñas cooperaciones técnicas a empresas asociativas, que de otro modo serían imposible administrar.
- E. La propuesta de intervención del Banco**
- 1.23 Para dar respuesta tanto a las necesidades de pre-inversión y a las necesidades de inversión señaladas se propone establecer un Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales, mediante la cual el Banco pondrá a disposición de esta demanda identificada recursos en beneficio de las poblaciones de bajos ingresos en las áreas rurales. El Programa propuesto

otorgará recursos de Financiamiento Reembolsable y Cooperación Técnica a empresas asociativas, las cuales incluyen cooperativas, asociaciones de microempresarios, empresas de trabajo asociado y otras organizaciones conformadas por pequeños productores del área rural.

F. Antecedentes de la operación

- 1.24 Con el propósito de que los recursos del Programa sean administrados por una agencia ejecutora de capacidad comprobada, el Equipo de Proyecto llevó a cabo un análisis de varias entidades y programas que podrían jugar el papel de agencia ejecutora. Por su experiencia en el financiamiento rural de proyectos asociativos y de mediana envergadura, el equipo del proyecto analizó tres entidades y programas: (i) el Programa FONLOCAL, administrado conjuntamente por el Ministerio de Bienestar Social (MBS) y el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); (ii) el Programa PRODEPINE, que forma parte de un programa de desarrollo rural del Banco Mundial y el FIDA⁷; y (iii) la Red Financiera Rural.
- 1.25 De las tres opciones, el Equipo de Proyecto decidió trabajar con la Red Financiera Rural, que si bien no es una entidad de intermediación financiera directa, cuenta con una importante experiencia más cercana a las entidades privadas, sobre todo ONG y CAC que otorgan crédito rural, y que en varios casos ya han financiado subproyectos asociativos. Este factor de experiencia se ha considerado crítico para el éxito del Programa. La Red actualmente trabaja con proyectos de capacitación y asistencia técnica en el área de microfinanzas y crédito rural.

G. Declaración de no-objeción

- 1.26 La declaración de no-objeción fue otorgada por el Gobierno de Ecuador el 11 de octubre de 2002. De acuerdo a sus estatutos, la RFR está legalmente capacitada para recibir préstamos y recursos de Cooperación Técnica de instituciones nacionales e internacionales y prestar recursos a otras instituciones nacionales.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general** del Programa es contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de familias rurales de bajos recursos de Ecuador.
- 2.2 Los **objetivos específicos** del Programa son: (i) establecer un mecanismo efectivo y sostenible para identificar, seleccionar, aprobar y supervisar pre-inversiones e inversiones en subproyectos asociativos rurales productivos en Ecuador; (ii) permitir que al menos 50 asociaciones de productores, conozcan las condiciones de viabilidad de sus proyectos y mejoren su gestión de los mismos; (iii) contribuir al aumento de los ingresos y el desarrollo de iniciativas de al menos 35 asociaciones de productores rurales, que obtengan financiamiento para la expansión de sus actividades; (iv) fortalecer institucionalmente a las asociaciones de productores participantes permitiendo que en el futuro puedan acceder a recursos de financiamiento local; y (v) contar con

⁷ Un análisis comparativo de los tres organismos ejecutores analizados se encuentra en los archivos del Banco.

una masa crítica de subproyectos en Ecuador que permita la difusión de lecciones aprendidas en el financiamiento y la gestión de actividades productivas rurales.

B. Beneficiarios y estrategia de apoyo a los mismos

- 2.3 Los beneficiarios del Programa serán las familias de unos 2.000 pequeños productores rurales de bajos ingresos indígenas y campesinos, miembros de empresas asociativas, tales como cooperativas, empresas de trabajo asociado, y microempresarios asociados en organizaciones con actividades productivas comunes tanto agrícolas como no agrícolas. En la actualidad estas familias tienen un nivel de vida con varias necesidades básicas insatisfechas y un ingreso anual promedio per capita de alrededor de US\$600. Asimismo, el Programa beneficiará a las empresas asociativas rurales que tengan experiencia en el rubro de su especialidad y cuyo factor limitante en su vinculación con sus clientes y el acceso a financiamiento y a tecnologías adecuadas. Los subproyectos a ser financiados mediante el Programa cumplirán con todos los criterios y normas establecidos en la política del PES, aprobada por el Banco en 1998 (GP-75-9).

C. Componentes

- 2.4 El Programa está compuesto por un componente de Financiamiento Reembolsable y un componente de Cooperación Técnica no reembolsable. El Programa tiene un presupuesto total de US\$1.935.000. El Banco destinará US\$1.650.000 al Programa, y los recursos provendrán de los ingresos netos del Fondo de Operaciones Especiales (FOE). Adicionalmente, la RFR, y las entidades de crédito rural participantes aportarán US\$285.000 como contrapartida.

1. Financiamiento Reembolsable (Banco US\$1.200.000, Contrapartida US\$180.000)

- 2.5 El componente de Financiamiento Reembolsable estará destinado a financiar las actividades de subproyectos productivos asociativos a través de un mínimo de cuatro y un máximo de ocho entidades de crédito rural (ECR), principalmente ONG y CAC. El programa involucrará al préstamos de la RFR a las ECR y al menos 35 subpréstamos de las ECR a los subproyectos de las asociaciones de productores. El desembolso promedio por subproyecto será de US\$34.300.
- 2.6 El Archivo Técnico incluye el Reglamento de Operaciones que regirá el financiamiento de la RFR a las ECR, incluyendo: (i) las condiciones de elegibilidad para las ECR; (ii) la selección de las ECR participantes entre las ECR elegibles; (iii) las condiciones de los préstamos a las ECR; (iv) la tramitación y supervisión de los préstamos a las ECR; y (v) el papel de agente bancario que administrará los fondos en custodia.
- 2.7 El Archivo Técnico incluye el Reglamento de Crédito que regirá el financiamiento **de las ECR a las empresas asociativas**. Los aspectos destacables de dicho Reglamento se resumen así:
- Las condiciones generales de elegibilidad de los subproyectos para la obtención de Financiamiento Reembolsable serán: (i) un año de existencia como asociación; (ii) experiencia mínima de dos años en la actividad productiva o de servicios; (iii) un mínimo de 10 familias beneficiarias; (iv) el respaldo de al menos una organización local; y (v) la presentación de un estudio de viabilidad y solicitud en los términos del programa.

- b. Las rubros financiables por el proyecto son el capital de trabajo y activos fijos para actividades de producción, de comercialización, de transformación y de inversión, de subproyectos asociativos que sean sostenibles, estén localizados en áreas rurales, incluyan a comunidades indígenas y/o campesinas, y posean un enfoque empresarial.
- c. Las actividades que se financiaran deberán estar orientadas principalmente a mejorar la vinculación con sus clientes y mercados, bien para lograr clientes nuevos o para aumentar las ventas y la rentabilidad con los clientes existentes. Por tanto, se requerirá que la asociación cuente con una definición clara de sus mercados objetivos.
- d. Los créditos a los subproyectos asociativos tendrán un mínimo de US\$10.000 y un máximo de US\$60.000. El plazo no podrá ser superior a 5 años y exigirá una contrapartida por parte de la empresa asociativa de la menos el 30% del total financiado. La tasa de interés de las ECR a los subproyectos será determinada libremente por las ECR siempre que no supere la tasa máxima del sistema financiero ecuatoriano publicada por el BCE. Al 30 de julio de 2002 la tasa máxima era del 20,6%. El Archivo Técnico ilustra cómo se proyectan las tasas de la RFR a las ECR y la tasa de las ECR a los subproyectos bajo diferentes escenarios.

2. Cooperación Técnica (Banco US\$450.000, Contrapartida US\$105.000)

- 2.8 El componente de Cooperación Técnica estará destinado a dos actividades fundamentales: (i) identificar los subproyectos que cuenten con potencial de financiamiento y expansión de actividades; y (ii) fortalecer institucionalmente a las empresas asociativas receptoras de Financiamiento Reembolsable y a la agencia ejecutora del Programa.

a) Subcomponente de identificación de subproyectos (pre-inversión)

- 2.9 Se utilizarán US\$100.000 de los recursos de la Cooperación Técnica para llevar a cabo unos 50 estudios de pre-inversión de los subproyectos que califiquen. Estos estudios tienen por finalidad apoyar a las empresas asociativas en la definición más clara de sus mercados y sus necesidades de financiamiento y serán elaborados por consultores del registro de especialistas rurales con el cual contará la RFR. Los estudios tomarán en promedio un mes de trabajo de un consultor. El máximo que desembolsará la RFR por proyecto será de US\$2.000. Cada estudio exigirá una contrapartida local de al menos del 20% del total del estudio, (US\$200 por ejemplo para un estudio de US\$1.000).
- 2.10 Los estudios de pre-inversión podrán incluir: (i) evaluación de viabilidad; (ii) plan comercial; (ii) plan de gestión; (iii) plan administrativo-financiero; (iv) plan estratégico; (v) recomendaciones operativas en las cuatro áreas señaladas; (vi) presupuesto de inversiones (capital de trabajo y activos fijos); (vii) proyecciones de costos, ventas y financiamiento; y (viii) solicitud de financiamiento en formato establecido por la RFR y las ECR.

b) Subcomponente de fortalecimiento institucional (simultáneo a inversiones)

(i) Fortalecimiento institucional de las empresas asociativas

- 2.11 Se utilizarán US\$250.000 para al menos 35 cooperaciones técnicas a las asociaciones que obtengan Financiamiento Reembolsable. Estas serán por un monto máximo de hasta el 20% del

monto del Financiamiento Reembolsable, es decir US\$7.142 en promedio. Estos recursos se desembolsarán a los expertos contratados del registro de consultores a través de la empresa asociativa, y exigirán una contrapartida de la asociación del 10% del total del monto de la consultoría. Para asegurar la sostenibilidad del programa y el buen desempeño de los subproyectos que se financien tras el período de ejecución, las cooperaciones técnicas serán reembolsables en un máximo de cinco años a la RFR, que mantendrá el valor de este fondo para el fortalecimiento futuro de subproyectos.

- 2.12 Con este fondo, se financiarán las siguientes actividades de asistencia técnica a los subproyectos: (i) asesoría comercial; (ii) asesoría técnica en inversiones y compras de insumos; (iii) asesorías de gestión para la asociación de productores; (iv) seguimiento y corrección de los planes del subproyecto; (v) asesoría para el establecimiento de sistemas de contabilidad y de gestión financiera que permitan el seguimiento de la actividad económica de la asociación y el acceso a otras fuentes de financiamiento; (vi) asistencia para la constitución legal y la formalización de la asociación; y (vii) asesoría técnica para mejorar calidad, ventas, productividad, y rentabilidad.

(ii) Fortalecimiento institucional del Programa

- 2.13 Finalmente, se ha designado US\$50.000 para la implementación inicial del Programa, especialmente la difusión, la preparación de normativas, y el análisis inicial de los subproyectos, y de las solicitudes de las ECR. El Programa también destinará US\$50.000 para evaluaciones, auditorías, gestión del registro de consultores e imprevistos.

D. Costo y financiamiento

- 2.14 El Programa tendrá un costo total de US\$1.935.000 de los cuales US\$1.200.000 serán de Financiamiento Reembolsable, US\$450.000 de Cooperación Técnica, y US\$285.000 de contrapartida local. El Financiamiento del Banco de US\$1.200.000 tendrá un plazo de 15 años y un período de gracia de 5 años. El período de gracia se aplicará a la amortización del capital.

Presupuesto General	US\$	Banco	Local	Total
Componente 1: Financiamiento Reembolsable		1.200.000	180.000	1.380.000
Componente 2: Cooperación Técnica:		450.000	105.000	555.000
<i>a) Fondo de identificación subproyectos</i>		<i>100.000</i>	<i>25.000</i>	<i>125.000</i>
<i>b) Fondo de fortalecimiento de los subproyectos y el programa</i>		<i>350.000</i>	<i>80.000</i>	<i>430.000</i>
<u>Total</u>		<u>1.650.000</u>	<u>285.000</u>	<u>1.935.000</u>

- 2.15 El crédito será denominado en dólares estadounidenses (US\$) y la tasa de interés del Banco a la RFR será del 2% anual. La tasa de interés de la RFR a las ECR será la tasa pasiva promedio de depósitos de 90 días del sector financiero ecuatoriano, o tasa referencial del programa (TRP), publicada por el Banco Central del Ecuador (BCE), más una comisión de 4 puntos porcentuales para cubrir los gastos operativos de la ejecución del Financiamiento Reembolsable. Al 30 de julio de 2002, la TRP era del 5,4%, con lo cual la tasa de las RFR a las ECR sería del 9,4% en US\$. A partir del segundo año del Programa la RFR podrá disminuir su comisión por gastos operativos de gestión si dichos gastos demuestran ser menores al 4% de su cartera bruta promedio. La tasa de la RFR a las ECR se ajustará semi-anualmente. Del interés que pagarán las

ECR a la RFR, la RFR contribuirá un 2% a un fondo de reserva para préstamos incobrables, el Archivo Técnico muestra las proyecciones financieras del Financiamiento Reembolsable.

III. ORGANISMO EJECUTOR Y ENTIDADES INTERMEDIARIAS

A. Identidad, origen y objetivos del organismo ejecutor

- 3.1 La Red Financiera Rural (RFR), es una Corporación Civil de derecho privado sin finalidad de lucro, constituida el 16 de junio del año 2000. Entre los objetivos de la RFR, cabe destacar: (i) la promoción y la canalización de recursos financieros y no financieros hacia personas naturales o jurídicas u organizaciones comunitarias destinados al ciclo de producción; (ii) la generación de alternativas financieras viables para los sectores rurales y urbano marginales; (iii) la investigación para poner a disposición de los miembros de la Red los elementos necesarios para cubrir la demanda no satisfecha en el sector rural y urbano marginal; (iv) la generación de procesos de desarrollo productivo en el campo mediante alianzas estratégicas y sinergias con otras Instituciones, personas jurídicas o comunitarias y (v) el fortalecimiento de las operaciones de los agentes financieros rurales.

B. Estructura institucional del Organismo Ejecutor

- 3.2 La estructura institucional de la RFR la encabeza la Asamblea General, conformada por 27 instituciones líderes de microcrédito del Ecuador que representan a los afiliados de la Red Financiera Rural. Esta Asamblea se reúne oficialmente una vez al año y delega la responsabilidad de la administración de la Red a un Directorio, conformado por 7 miembros con derecho a voz y voto. Este Directorio juega un papel de liderazgo, orientación, política y supervisión de las actividades y desarrollo de la institución. El Directorio a su vez, delega la responsabilidad de la gerencia de la institución a un Director Ejecutivo, que es responsable del manejo diario y de la dirección de las varias carteras de proyectos y actividades de la Red.

C. Actividades desarrolladas del organismo ejecutor

- 3.3 La RFR trabaja en tres áreas: (i) el área de Capacitación, Estudios y Proyectos; (ii) el área de Regulación y Autorregulación y (iii) el área de Desarrollo de Mercados Financieros. Al interior del plantel administrativo, el Director Ejecutivo será el responsable de la ejecución del Programa, que cae dentro del área de Desarrollo de Mercados Financieros.
- 3.4 La actividades de la Red se orientan hacia el cumplimiento de objetivos trazados en sus tres áreas de funcionamiento. En lo que se refiere a Capacitación y Proyectos, la Red lleva a cabo cursos especializados en temas de tecnologías crediticias rurales, sistemas de información, y riesgo, en conjunto con o bajo contratación de universidades nacionales, y entidades internacionales como la red SEEP (Small Enterprise Education Network). En ésta misma área, la Red realiza consultorías para evaluaciones de programas de crédito rural. Recientemente la Red ha sido invitada a participar en un Programa de fortalecimiento al sector de las microfinanzas denominado SALTO, financiado por USAID. En el área de Regulación y Autorregulación, la Red viene trabajando con varias entidades nacionales e internacionales, como Development International Dejardins (DID), para establecer mecanismos más adecuados en lo que se refiere a la supervisión de las IMF. Finalmente, en el área de Desarrollo de Mercados Financieros, la Red trabaja con sus 27

miembros, en la sistematización de la información financiera y de microfinanzas, con el fin de promocionar el sector y lograr objetivos comunes, como la consecución de financiamiento para la ampliación de la cartera de crédito, cooperaciones técnicas para el fortalecimiento del sector, y una mayor presencia en el ámbito político y económico del país. El Archivo Técnico muestra la información de los afiliados de la Red Financiera Rural que son CAC u ONG.

D. Situación financiera del organismo ejecutor

- 3.5 La RFR obtiene su financiamiento por medio de servicios que ofrece, consultorías y las cuotas de sus miembros que aportan mensualmente. En la actualidad, la RFR cuenta con un patrimonio de US\$3.200 y activos de US\$35.000. En el año 2002 obtuvo ingresos totales de US\$26.000 y una utilidad de US\$3.200. Los estados financieros y el balance de la RFR han sido auditados en el 2001. La RFR ha sido muy exitosa en atraer a las mejores instituciones de crédito rural en Ecuador, el Archivo Técnico muestra las fortalezas de los afiliados a la RFR que podrían participar en el Programa en términos de monto total prestado, número de clientes, cobertura geográfica, y cartera vencida.
- 3.6 Los Balances Generales de los dos últimos años y la proyección para este año 2002, se presentan comparados en el Archivo Técnico. Cabe mencionar que la RFR no es propiamente una entidad de segundo piso, y no actuará como tal en esta operación. Así, tras el primer desembolso de Financiamiento Reembolsable, la RFR sólo podría solicitar desembolsos posteriores de financiamiento cuando demuestre que sus desembolsos anteriores han sido realizados a una ECR elegible y con la cual la RFR haya suscrito un convenio de financiamiento. El Archivo Técnico incluye la lista de siete ECR que se han identificado ya como elegibles para participar hasta el momento. El Archivo Técnico muestra los criterios que tendrían que cumplir todas las ECR que quisieran participar.

E. Ventajas comparativas de la RFR para la ejecución del Programa

- 3.7 Las ventajas comparativas de la RFR para actuar como organismo ejecutor radican en: (i) su conocimiento directo del desempeño, contexto, y gestión de la gran mayoría de las ECR ecuatorianas que forman parte de la Red; (ii) su experiencia en la ejecución de proyectos que han conllevado el seguimiento de indicadores financieros de desempeño de ECR ecuatorianas; (iii) su buen posicionamiento entre las ECR de Ecuador que ven a la RFR como una organización seria y neutral entre entidades con diferentes metodologías y socios internacionales; (iv) su experiencia en la gestión de proyectos de microfinanzas rurales con socios internacionales como SEEP y USAID.
- 3.8 Cabe mencionar que la RFR cuenta con un sistema en red, con módulos orientados a transmitir y procesar los datos provenientes de información financiera de los socios, y gestiona la información financiera actualizada para autorregulación de las ONG. La mayor parte de esta información está disponible en la página web de la Red (www.rfr.org.ec). La RFR cuenta también con una amplia experiencia en el manejo y validación de reportes de indicadores financieros, incluidos los reportes de flujo de fondos y cartera de múltiples instituciones financieras reguladas y no reguladas, tanto de CAC, ONG y Bancos con actividad de crédito rural.

F Las entidades de crédito rural (ECR)

- 3.9 Los recursos de financiamiento reembolsables serán otorgados a las empresas asociativas a través de las ECR, un mínimo de cuatro y un máximo de ocho. El equipo de Proyecto, ya ha identificado siete ECR, afiliadas a la RFR que ya utilizan el crédito a empresas asociativas. Con base en el desempeño de sus carteras de crédito, su grado de presencia en el ámbito rural, y su demostrada sostenibilidad financiera y económica, las ECR serán seleccionadas por la RFR a través de un sistema de puntaje competitivo a ser aplicado sobre las ECR solicitantes según se presenta en el Reglamento Operativo (Archivo Técnico).
- 3.10 La invitación a participar a las ECR será abierta y pública, para fomentar la participación de entidades con crédito rural asociativo que cumplan los criterios de elegibilidad tanto si pertenecen a la RFR como si no lo hacen. Una vez que las ECR hayan sido seleccionadas, la RFR tendrá la responsabilidad de firmar convenios de préstamo con cada una de las ECR que hayan presentado propuestas para financiar subproyectos que cumplan con los criterios del Programa. Cabe mencionar que dados los criterios de elegibilidad que se les exigirá a las ECR serán consistentes con aquellos que se han exigido a ONGE de microfinanzas que han participado en Préstamos Globales para la Microempresa del Banco.

G. Justificación de la RFR como agencia ejecutora del financiamiento reembolsable

- 3.11 La consolidación del financiamiento a las ECR a través de RFR contribuirá a la eficiencia del proceso de ejecución del Programa. Se estima que, si por el contrario, el Banco estableciera contratos de financiamiento con cada una de las ECR se multiplicarían entre cuatro y ocho veces los costos de transacción durante la tramitación de las solicitudes de los desembolsos, las comunicaciones y los repagos. Asimismo, la consolidación del financiamiento a las ECR a través de la RFR establecerá un compromiso adicional de la RFR con el Programa.
- 3.12 Cabe mencionar también que uno de los objetivos del Programa es generar un mecanismo local viable para financiar subproyectos productivos, por consiguiente, si el Banco mantuviera una relación separada con múltiples ECR para el mismo tipo de subproyectos perdería la oportunidad para afianzar un mecanismo consolidado de financiamiento de subproyectos productivos.
- 3.13 Como se ha indicado, la RFR no es una entidad de segundo piso, ni posee un patrimonio que pudiera garantizar al Banco el monto del financiamiento reembolsable del Programa. Por ello, el Programa contempla la transferencia total del riesgo crediticio a las ECR participantes, un mínimo de cuatro y un máximo de ocho entidades. La transferencia del riesgo crediticio a las ECR se realizará a través de convenios de financiamiento como se explica en la sección de ejecución.

IV. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Responsabilidad de la Ejecución

- 4.1 **Unidad Ejecutora.** La Red Financiera Rural establecerá una Unidad Ejecutora (UE) compuesta por el gerente del Programa designado por la junta directiva de la RFR, un especialista de crédito rural, un coordinador contable financiero, y un asistente administrativo. La UE será responsable de la ejecución del Programa y tendrá a su cargo la identificación, selección y supervisión de las ECR

y el seguimiento técnico de los subproyectos. La UE también será responsable de la administración de los recursos de la Cooperación Técnica no reembolsable y se registrará por los términos establecidos en el Anexo I, Plan de Operaciones.

- 4.2 **Exposición Crediticia.** La exposición crediticia de la RFR al crédito del Banco quedará cubierta por convenios de préstamo entre la RFR y las ECR, por la misma cantidad que la RFR se endeudará con el Banco. Para ello, y como condición para la autorización de cada desembolso del Financiamiento Reembolsable, la RFR deberá presentar al Banco convenios de préstamo firmados con las ECR. Esta condición también estará en efecto desde el primer desembolso al fondo rotatorio del 20% del Financiamiento Reembolsable. Estos convenios contendrán una condición que los pondrá en vigor en el mismo momento en que el Banco efectúe los desembolsos a la RFR y serán por un mínimo de US\$150.000 y un máximo de US\$300.000 por ECR. Las normas de los convenios de financiamiento entre la RFR y las ECR aparecen en el Archivo Técnico.
- 4.3 Cada ECR participante asume el riesgo de los créditos que conceda a los subproyectos y por tanto no están vinculadas las recuperaciones que hagan las ECR con los pagos a la RFR. Cada ECR aprobará los financiamientos a los subproyectos con conocimiento de que asumirá una deuda directa con la RFR. Para custodiar la transferencia total del riesgo crediticio del Programa a la ECR participantes, todos los desembolsos del financiamiento reembolsable del Banco a la RFR y los repagos de interés de capital de las ECR a las RFR se realizarán a una cuenta de fondos en custodia gestionada por un banco ecuatoriano con presencia nacional, conforme a los términos descritos en el Archivo Técnico.

B. Ejecución y administración del programa

1. Financiamiento reembolsable de subproyectos asociativos

- 4.4 **Secuencia de Ejecución.** El ciclo de financiamiento de subproyectos conllevará las siguientes actividades: (i) talleres de difusión del Programa ejecutados por la RFR, a los que se invitará a todas las ECR del país (sierra, costa y sur); (ii) eventos de promoción ejecutados por las ECR del financiamiento reembolsable y cooperaciones técnicas a los que se invitará a las empresas asociativas rurales de las zonas respectivas de las ECR; (iii) solicitudes de financiamiento presentadas a las ECR por parte de las empresas asociativas, que cuenten ya con estudios de pre-inversión; (iv) evaluaciones de riesgo independientes de los subproyectos realizados por las ECR a la RFR en coordinación con las empresas asociativas; (v) preparación, por parte de las ECR de paquetes de solicitudes pre-aprobadas de subproyectos y remisión de dichos paquetes a la RFR para su financiamiento; y (vi) financiamiento de los subproyectos y seguimiento de la ejecución y los repagos por parte de las ECR.

2. Cooperación Técnica

- 4.5 **Secuencia de ejecución.** Para la ejecución del Componente de Cooperación Técnica la RFR: (i) pondrá en funcionamiento el registro de consultores elegibles en desarrollo rural; (ii) difundirá el componente de cooperación técnica entre las empresas asociativas; (iii) recibirá solicitudes para la realización de estudios de pre-inversión por parte de las empresas asociativas; (iv) determinará qué subproyectos cumplen con los criterios de elegibilidad; y (v) asistirá a las empresas asociativas a definir los contenidos del estudio de pre-inversión, evaluar consultores capacitados y firmar los contratos de consultoría entre la empresa y el consultor del registro seleccionado.

- 4.6 El primer subcomponente de la Cooperación Técnica será independiente del Financiamiento Reembolsable. El segundo subcomponente de la Cooperación Técnica será paralelo al Financiamiento Reembolsable. La RFR entregarán los pagos a los consultores contratados a través de las empresas asociativas, de forma que estas establezcan una relación directa con los consultores y se aseguren del cumplimiento de los objetivos y actividades acordados.
- 4.7 **Difusión de la Cooperación Técnica.** La RFR utilizará tres mecanismos específicos para la difusión de la Cooperación Técnica entre las empresas asociativas rurales. Estos serán: (i) una invitación directa por parte de la RFR para que sus 27 afiliados y demás actores importantes en el sector de las microfinanzas y las finanzas rurales identifiquen subproyectos en sus áreas geográficas y los refieran a la RFR; (ii) una convocatoria nacional a las instituciones de desarrollo, redes de grupos indígenas y ONG con las cuales el Banco ha estado en permanente contacto; y (iii) la realización de tres talleres específicos para representantes de organizaciones de base, asociaciones de indígenas y grupos de pequeños productores organizados (gremios), por medio del cual se expliquen los objetivos y mecanismos del Programa.
- 4.8 **Subcomponente de identificación de subproyectos (pre-inversión).** La selección de las 50 empresas asociativas beneficiarias que reciban consultorías técnicas del Programa se realizará con base en los criterios que aparecen en el Plan de Operaciones. Para acceder a consultorías que realicen estudios de pre-inversión, los subproyectos deberán cumplir con los siguientes criterios de elegibilidad: (i) una experiencia mínima en la actividad productiva de por lo menos dos años, de forma experimental, a pequeña escala de varios de los miembros de la asociación; (ii) el compromiso de un grupo de más de 10 pequeños productores o empresarios con el subproyecto; (iii) la inclusión de elementos de innovación y/o diversificación sobre las actividades tradicionales del área; y (iv) la elegibilidad social y ambiental.
- 4.9 Cabe destacar también que para subproyectos propuestos de áreas del país con una alta concentración de población indígena, las instituciones subprestatarias o ECR tendrán que demostrar su experiencia y/o capacidad para trabajar con estas poblaciones, con metodologías socio-culturalmente apropiadas y con personal en capacidad de desempeñarse en estas áreas.
- 4.10 Una vez realizadas las convocatorias respectivas, se pondrá en marcha un proceso de selección de subproyectos a financiar. Todo subproyecto deberá contar con una entidad intermediaria identificada o ECR, aspecto que será explicado en los talleres y en las convocatorias. La RFR hará conocer estas posibilidades a los postulantes en los talleres y las cartas de invitación. Asimismo, aquellas propuestas que demuestren potencial en su ejecución pero que sean débiles en su presentación y que no califiquen todavía para financiamiento reembolsable podrán solicitar fondos de la Cooperación Técnica para la ejecución de estudios de factibilidad o pre-inversión, si cumplen los criterios de elegibilidad correspondientes.
- 4.11 **Subcomponente de fortalecimiento institucional.** Para la primera actividad, el fortalecimiento institucional de las asociaciones, las cooperaciones técnicas sólo podrán ser otorgadas a subproyectos que ya hayan recibido Financiamiento Reembolsable por parte de una ECR y no podrán utilizarse para gastos corrientes del subprestatario como el pago de salarios, alquileres y otros relacionados. Los rubros presupuestados para adquisición de activos fijos, tales como equipo y maquinaria no podrán ser financiados por la Cooperación Técnica.

- 4.12 Para la segunda actividad, el fortalecimiento institucional del Programa, se ha designado un monto de US\$50.000 para el arranque del Programa, estos recursos servirán para financiar los primeros 18 meses de un especialista en crédito asociativo rural y un coordinador técnico del programa para: (i) realizar las primeras evaluaciones de los subproyectos iniciales y establecer los mecanismos de operación; (ii) implementar los tres procesos de difusión del programa; (iii) preparar y administrar el arranque del Programa, incluidos la sistematización del proceso de análisis y la documentación inicial del Programa. Asimismo, se han designado los siguientes recursos de Cooperación Técnica: US\$5.000 para equipos y materiales; US\$25.000 para evaluaciones y auditorias; US\$10.000 para mantenimiento y gestión del registro de consultores; y US\$10.000 para imprevistos.

C. Período de ejecución y calendario de desembolsos

- 4.13 La ejecución del Programa tendrá un período de 36 meses, y un período de desembolso de 42 meses. El Banco efectuará los desembolsos de los recursos del Programa sobre la base de las necesidades financieras y operativas de los paquetes de los subproyectos aprobados y presentados por la RFR al Banco. El primer subcomponente de la Cooperación Técnica se ejecutará de forma independiente al Financiamiento Reembolsable. El segundo subcomponente de la Cooperación Técnica se ejecutará *pari passu* con el Financiamiento Reembolsable.

D. Seguimiento y supervisión

- 4.14 **Seguimiento.** Durante la ejecución de los subproyectos, la RFR deberá: (i) verificar el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en los subproyectos, y reflejarlo en los Informes Semestrales de Progreso a ser presentados al Banco; (ii) asegurar que los recursos están siendo invertidos en las actividades previstas y exclusivamente en los subproyectos a financiar; (iii) asegurar que la adquisición de bienes y servicios del Programa se lleve a cabo a través de procesos de competencia que no limiten la participación de oferentes de los países miembros del Banco; (iv) asegurar que los bienes y servicios utilizados en el subproyecto provienen exclusivamente de los países miembros del Banco; y (v) asegurarse de que el subproyecto está cumpliendo con las condiciones contractuales estipuladas en el convenio de financiamiento.
- 4.15 **Supervisión.** Por otra parte, en los convenios a ser suscritos entre la RFR y las entidades intermediarias, deberá establecerse la facultad del Banco de realizar supervisiones a los subproyectos y a las ECR a través de funcionarios de COF/CEC o de otras áreas autorizadas. Los informes semestrales serán revisados por un comité tripartito de supervisión del Programa en el que participará un delegado de COF/CEC, un representante elegido por la junta directiva de la RFR y un representante elegido por las ECR participantes. Dicho comité tripartito podrá emitir recomendaciones para la mejora de la gestión del Programa.

E. Informes

- 4.16 La Red someterá al Banco informes semestrales con información financiera y narrativa, dentro de un plazo de 60 días después del cierre de cada semestre, comenzando con el semestre en que se hayan iniciado los desembolsos. Como mínimo, dichos informes incluirán: (i) información sobre los procedimientos y resultados del proceso de selección de los subproyectos; (ii) información narrativa y financiera de los subproyectos en ejecución, de acuerdo a un formato predeterminado con el Banco; (iii) un informe que incluya las entidades que fueron invitadas a participar en el

Programa y cuál es su representatividad en el sector; y (iv) información sobre la calidad de la cartera de subpréstamos. El último de estos informes constituiría el informe final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales. El Banco revisará los resultados y recomendaciones que emanen de estos informes. En el caso de que se encontraran deficiencias significativas en la ejecución del programa, el Banco no autorizará más desembolsos hasta que la RFR haya tomado medidas satisfactorias para corregir las mismas.

- 4.17 Durante la ejecución del Programa y dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal del período de ejecución del Programa, la RFR presentará al Banco sus estados financieros auditados. Adicionalmente, dentro de 90 días de concluido el plazo para el último desembolso de la Cooperación Técnica no reembolsable, presentará un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

F. Indicadores de Desempeño

- 4.18 Los indicadores de desempeño del Programa estarán conformados por: (i) los indicadores de ejecución del Programa en sí; y (ii) los indicadores de logro de los subproyectos individuales.
- 4.19 **Indicadores de ejecución del Programa.** Tanto los informes semestrales que la RFR presentará al Banco, como la evaluación intermedia del Programa incluirán información que permita comparar el desempeño del Programa con estos indicadores. El cumplimiento de estos indicadores de ejecución representará una obligación contractual de la RFR para que continúen los desembolsos del Programa. De encontrarse desviaciones de más del 20% en más de uno de estos, el Banco acordará con la RFR las medidas correctivas necesarias, pudiéndose suspender el desembolso de los recursos.

Indicadores del Programa (acumulativos)	2003	2004	2005
COOPERACIÓN TÉCNICA			
1. Estudios de preinversión	15	30	50
2. Subproyectos fortalecidos institucionalmente	10	22	35
3. Talleres de difusión del Programa (Sierra y Costa)	2	2	2
FINANCIAMIENTO REEMBOLSABLE			
Red Financiera Rural			
1. Desembolsos Acumulativos (\$)	300.000	725.000	1.200.000
2. Subproyectos evaluados y completados	0	10	20
3. Calidad de cartera de préstamos: Cartera vencida > 30 días	0%	2%	5%
Entidades de Crédito Rural			
1. Empresas asociativas con financiamiento reembolsable	10	22	35
2. Cartera en préstamos asociativos	345.000	834.000	1.380.000
3. Cartera vencida de los subpréstamos: Cartera vencida > 30 días	0%	2%	5%
4. No de familias de pequeños productores asociados a los subproyectos	500	1.200	2.000

- 4.20 **Indicadores de logro de los subproyectos.** Los indicadores de logro reflejarán el impacto del Programa en los beneficiarios finales. Los valores para los indicadores individuales de cada subproyecto serán propuestos por los consultores que realicen los estudios de pre-inversión. Posteriormente, las ECR revisarán y acordarán los valores proyectados cuando las empresas asociativas reciban financiamiento reembolsable. La UE dará seguimiento anual al cumplimiento de los indicadores de logro. Si se produjera una desviación de más del 20% por debajo de los

valores proyectados de los indicadores de logro del uno al tres, la RFR podría solicitar la revisión de los contenidos de las asesorías técnicas que acompañarían el financiamiento reembolsable.

Indicador de Logro de la Empresa Asociativa	Fórmula de cálculo anual para la empresa asociativa	Seguimiento anual
1. Ventas	Totales y por asociado	Incremento anual
2. Vinculación con clientes identificados (formales, no locales o nuevos)	$\frac{\text{Ventas con clientes identificados}}{\text{Ventas totales}}$	Su valor porcentual
3. Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad / ventas}}{\text{Total y por asociados}}$	Incremento anual
4. Ingresos por asociado	$\frac{\text{Flujo de caja}}{\text{Numero de asociados}}$	Su valor

G. Evaluaciones

- 4.21 Cuando se haya desembolsado el 60% del Financiamiento Reembolsable, la Red Financiera Rural contratará los servicios de un evaluador externo, con cargo a los recursos de la Cooperación Técnica, para una evaluación intermedia del Programa. El evaluador externo deberá contar con la no-objeción previa del Banco. Entre otros, los aspectos principales a ser analizados en la evaluación intermedia serán: (i) la demanda experimentada por los recursos mediante las propuestas recibidas y evaluadas por el ejecutor; (ii) el cumplimiento de los procedimientos y reglamentos establecidos en el Programa por parte del ejecutor; (iii) la agilidad del Programa para responder a la demanda; (iv) la calidad de la cartera de préstamos de la Red Financiera Rural a las entidades intermediarias y la calidad de las carteras de los subpréstamos de las entidades intermediarias a las empresas asociativas; (v) el impacto social de estos proyectos y la sostenibilidad de los mismos reflejada en la evolución empresarial de los mismos; y (vi) recomendaciones para mejorar la administración del Programa, tanto para el Banco como para el ejecutor.
- 4.22 Asimismo, cuando se haya desembolsado el 100% del Financiamiento Reembolsable, el Banco contratará los servicios de evaluadores externos para realizar una evaluación final del Programa. La evaluación final se realizará, e incluirá un análisis de los siguientes aspectos, entre otros: (i) los esfuerzos realizados para la difusión del Programa; (ii) los resultados obtenidos con las inversiones efectuadas por las asociaciones de pequeños productores y clientes finales; (iii) la eficacia y eficiencia del ejecutor en la administración de los recursos del Banco; y (iv) las lecciones aprendidas del Programa que podrían ser aplicadas a otras operaciones del PES.

H. Condiciones contractuales especiales

- 4.23 Para el primer desembolso del Financiamiento Reembolsable, la RFR presentará al Banco: (i) los convenios de préstamo entre la RFR y al menos dos ECR por un mínimo de US\$240.000, los cuales contendrán una cláusula que los pondrá en vigor en el mismo momento en que el Banco efectúe el desembolso a la RFR; (ii) el Reglamento Operativo y el Reglamento de Crédito definitivos y evidencia que se hayan puesto en vigencia; (iii) el plan de negocios e inversión; (iv) la evidencia de conformación de la Unidad Ejecutora; (v) la evidencia de que las ECR solicitantes cumplen con los requisitos generales de elegibilidad; (vi) el convenio firmado entre la RFR y un Banco ecuatoriano con presencia en áreas rurales para la gestión en custodia de los fondos del proyecto conforme a los términos del Archivo Técnico; y (vii) las actividades programadas para la

difusión del Programa entre las ECR y las empresas asociativas.

- 4.24 Antes de un desembolso que eleve el monto del Financiamiento Reembolsable a más del 20%, la Red Financiera Rural presentará al Banco: (i) evidencia de entrega de todos los recursos desembolsados anteriormente a las entidades de crédito rural; y (ii) los convenios de préstamo entre la Red Financiera Rural y las entidades de crédito rural por un monto mínimo igual al desembolso solicitado y con las dos cláusulas mencionadas en la primera condición del párrafo anterior.
- 4.25 Para el primer desembolso del primer subcomponente de la Cooperación Técnica, la Red Financiera Rural presentará a satisfacción del Banco la actualización del registro de consultores y expertos. Para el primer desembolso del segundo subcomponente de la Cooperación Técnica, la RFR deberá presentar: (i) un Plan de Trabajo para la ejecución del Programa en sus primeros meses, el cual deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: (a) metas para el primer año de cumplimiento para cada actividad; (b) número de estudios de factibilidad a financiarse; (c) metas de número de sub-proyectos y clientes finales de crédito; (d) mecanismos de supervisión y control de las actividades de las ECR; y, (e) recursos humanos, físicos y económicos asignados a cada actividad; (ii) la designación del Coordinador del Programa; y (iii) la recopilación de los datos iniciales de los beneficiarios finales del crédito por parte de las ECR.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 5.1 La viabilidad institucional del Programa se basa en la selección de un organismo ejecutor que conoce a las entidades de crédito rural afiliadas a su red y que además utilizará una clasificación de riesgo para las ECR que no sean afiliadas. Basado en el análisis comparativo de los posibles ejecutores en Ecuador, RFR es el ejecutor que mejor permitirá establecer las basas de un mecanismo sostenible para el financiamiento de subproyectos asociativos. Además, la selección de una RFR, permite al Banco intermediar recursos hacia sectores productivos a través de las únicas entidades que ya lo están haciendo. Adicionalmente, cabe señalar que si bien la RFR asume toda la responsabilidad de la ejecución del Programa, existe como garantía adicional los convenios de préstamo entre la RFR y las ECR, a fin de fortalecer la capacidad institucional a partir de la experiencia y disponibilidad de recurso humanos, principalmente en el área de inversiones y financiamiento rural.

B. Viabilidad socioeconómica

- 5.2 El Programa es viable desde el punto de vista socioeconómico porque busca apoyar iniciativas sostenibles de desarrollo económico con experiencias ya consolidadas en las poblaciones indígenas y campesinas de bajos ingresos en áreas rurales del país. Se espera que dichos proyectos beneficien a más de 2.000 familias de pequeños productores o microempresarios, del sector productivo rural a partir de la consolidación de la producción y comercialización de sus bienes y servicios. El acceso a inversiones productivas y comerciales y las actividades financiadas por la Cooperación Técnica permitirán a esas familias aumentar la productividad de sus empresas y actividades económicas, participar en el valor agregado de su producción, vender la producción a precios adecuados y consecuentemente incrementar sus ingresos.

- 5.3 Por otra parte, el Programa fortalecerá la capacidad institucional de las entidades de crédito rural, facilitando la ampliación de sus carteras de subpréstamos asociativos en el área rural y con la ventaja de financiar parte de los estudios de factibilidad y de pre-inversión de estos subproyectos. Esto cumple uno de los objetivos centrales del Banco para con el país, al profundizar los servicios financieros en las zonas rurales del Ecuador.

C. Viabilidad financiera

- 5.4 El Programa establece incentivos para maximizar la viabilidad financiera tanto del Programa como de los subproyectos a financiarse. El ejecutor asumirá el riesgo crediticio del financiamiento ante el Banco, esto garantiza que realizará el mejor esfuerzo posible para asegurar una selección rigurosa de ECR participantes. Para poder cumplir con los pagos de la amortización del financiamiento al Banco, el ejecutor y las ECR participantes tendrán que asegurar que los subprestatarios también cumplan con sus amortizaciones. Las entidades de crédito rural que han sido preseleccionadas, han sido en su mayoría calificadas por un organismo calificador reconocido internacionalmente. Esto no garantiza, pero sí asegura que la selección de los subproyectos sea realizada siguiendo pasos y sistemas rigurosos que han sido establecidos por años de operación y experiencia de las ECR.

D. Aspectos de Medio Ambiente y Sociales

- 5.5 El perfil del Programa fue revisado en la reunión del CESI del 1 de marzo de 2002. El presente documento incorpora las recomendaciones del CESI para la ejecución del Programa en general, y los subproyectos en particular. El programa promoverá la inversión en actividades económicas sostenibles que no tengan impacto negativo en el medio ambiente. Los criterios de selección de los subproyectos incluirán criterios de factibilidad ambiental, y el análisis de los subproyectos incluirá una revisión de la estrategia ambiental de los mismos.
- 5.6 En la selección y aprobación de los subproyectos del Programa, tanto el ejecutor como la Representación del Banco en Ecuador asegurarán que los Reglamentos de Crédito de las ECR incluyan los criterios ambientales de elegibilidad de las actividades productivas que podrán ser financiadas. Para subproyectos que incluyan actividades de producción agrícola, el ejecutor asegurará que el subprestatario realice actividades de asistencia técnica en técnicas de producción sostenible. En los casos que lo ameriten, los recursos de la Cooperación Técnica paralela a cada subproyecto podrán ser utilizados para solventar los costos de un sistema de seguimiento de los aspectos ambientales del subproyecto. Asimismo, en la medida posible, los subproyectos incluirán actividades de capacitación a los beneficiarios rurales sobre aprovechamiento racional de los recursos naturales y en el seguimiento de la aplicación de las normas vigentes de salud laboral en las unidades económicas beneficiarias. Las mujeres campesinas e indígenas conformarán una proporción significativa de los beneficiarios. Las metodologías que utilizan las ECR están diseñadas para utilizar procesos y ofrecer servicios enfocados a las necesidades de las mismas. Así mismo, el material de capacitación estará elaborado con contenidos orientados a las mujeres.

E. Riesgos

- 5.7 El Programa ha establecido mecanismos para transferir la totalidad del riesgo crediticio a las ECR, por tanto el mayor riesgo del proyecto es que las ECR no realicen una selección óptima de los subproyectos. Para minimizar este riesgo se ha tomado las siguientes medidas: (i) las ECR

contarán con una base de datos de subproyectos que al cumplir con requisitos de elegibilidad que demuestran un buen desempeño tales como tener al menos dos años, (ii) los subproyectos solicitantes tendrán la posibilidad de obtener recursos de cooperación técnicas para realizar estudios de factibilidad que ayuden a las ECR a determinar la viabilidad de la inversión solicitada y (iii) las ECR participantes deberán tener experiencia en crédito asociativo.

- 5.8 Un segundo riesgo del Programa es que se produzcan conflictos de interés entre la RFR y las ECR si alguna de las ECR participantes que sea miembro de la RFR se retrasara en sus pagos y solicitara un tratamiento especial por parte de la RFR. Este riesgo estará mitigado por el hecho de que las ECR participantes serán entre cuatro y ocho; y por tanto, una pequeña porción de los miembros de la RFR. El resto de los miembros de la RFR (27 a julio de 2002) buscarán mantener la reputación de la RFR y no permitirán que un miembro de la RFR dañe la relación con el Banco.

F. Justificación

- 5.9 Se ha constatado que muchas de las solicitudes recibidas por el Banco en Ecuador se orientan a cumplir objetivos similares a los de la política del PES como la inclusión de comunidades indígenas, el financiamiento de las iniciativas asociativas y la promoción del desarrollo sostenible. La demanda de estas pequeñas organizaciones de recursos del PES supera la capacidad administrativa del Banco de financiarlas. Por ello, el Programa propuesto se justifica al proponer una gestión consolidada de un gran número de pequeñas cooperaciones técnicas y subpréstamos a empresas asociativas, que representarían un alto costo de transacción si se administraran directamente.
- 5.10 El Programa se justifica además porque: (i) apoyará el desarrollo de iniciativas productivas y comerciales de los pequeños productores rurales de Ecuador; (ii) mejorará el acceso, de asociaciones rurales de bajos recursos a fuentes de financios, inversiones productivas y de transformación y valor agregado, las cuales son de suma importancia para incrementar su productividad y competitividad; (iii) establecerá un mecanismo sostenible del sector privado permitirán el fortalecimiento de un gran número de empresas asociativas rurales; y (iv) permitirá el desarrollo de mejores prácticas en tecnologías de crédito asociativo.

PLAN DE OPERACIONES
COOPERACIÓN TÉCNICA DEL PROGRAMA
MECANISMO DE APOYO A
EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES
TC-0202032-EC
PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La Red Financiera Rural administrará, por medio de la Unidad Ejecutora del Programa, los recursos de Cooperación Técnica no reembolsable por el monto de US\$450.000.

II. OBJETIVOS

- 2.1 La Cooperación Técnica se ejecutará paralelamente al componente de financiamiento no reembolsable. Sus objetivos son: (i) permitir que al menos 50 asociaciones de productores conozcan las condiciones de viabilidad de sus proyectos y mejoren su gestión de los mismos; (ii) fortalecer institucionalmente las iniciativas de 35 asociaciones de productores rurales, que obtengan financiamiento para la expansión de sus actividades; y (iii) contribuir a la creación de un mecanismo sostenible de financiamiento de capital de trabajo, activos fijos y asistencia técnica para subproyectos asociativos rurales.
- 2.2 El componente de Cooperación Técnica estará destinado a tres actividades fundamentales: (i) identificar los subproyectos que cuenten con potencial de financiamiento y expansión de actividades; (ii) fortalecer institucionalmente a las entidades gestoras de subproyectos receptoras de financiamiento reembolsable por medio de un paquete de asistencia técnica especializada de pre-inversión y de acompañamiento de la inversión; y (iii) asegurar la asignación y recuperación adecuada de los recursos del Programa.

III. ACTIVIDADES

1. Identificación y selección de los Subproyectos

- 3.1 El Programa financiará estudios de pre-inversión de subproyectos productivos que beneficien a poblaciones de bajos ingresos y que demuestren una alta capacidad de impacto social y económico en la comunidad o el área rural donde se encuentren ubicados. Los estudios de pre-inversión analizarán la viabilidad financiera y económica de un sub-proyecto y establecerán el plan de gestión necesario para alcanzarla.
- 3.2 Para acceder al financiamiento de los estudios de pre-inversión, los subproyectos deberán cumplir con los siguientes criterios de elegibilidad: (i) una experiencia mínima en la actividad

productiva de por lo menos 2 años, de forma experimental o a pequeña escala; (ii) el compromiso de un grupo de más de 10 pequeños productores o empresarios con el subproyecto; (iii) la inclusión de elementos de innovación y/o diversificación sobre las actividades tradicionales del área; y (iv) elegibilidad social y ambiental.

- 3.3 Esta actividad de identificación, será implementada por la Unidad Ejecutora del Programa, al interior de la RFR y estará compuesta por las siguientes fases:
- a. Fase I: Diseño final de los criterios básicos para la selección y aprobación de los estudios de pre-inversión.
 - b. Fase II: Taller de explicación acerca de la elaboración de los estudios de pre-inversión. Este taller también tendrá una característica de promoción del Programa, a modo de capacitar a los posibles beneficiarios en la elaboración de Planes de Negocios, o estudios de pre-inversión.
 - c. Fase III: Desarrollar las bases y convocar a un concurso para acceder a los fondos asignados para los estudios de pre-inversión.
 - d. Fase IV: Analizar y seleccionar a las mejores propuestas que cumplan con los criterios básicos y otros adicionales que haya elaborado la unidad ejecutora del Programa.
 - e. Fase V: Realizar los desembolsos a las entidades seleccionadas y orientar a los representantes de los subproyectos en cuanto a la selección de consultores para la elaboración de los estudios de factibilidad y de pre-inversión.
- 3.4 Se prevé que US\$100.000 de los recursos de la Cooperación Técnica será utilizada para llevar a cabo unos 50 estudios de pre-inversión para los subproyectos que califiquen. Estos estudios tienen por finalidad apoyar a los subproyectos en la definición más clara de sus necesidades de financiamiento y serán elaborados por consultores del registro de especialistas rurales con que contará la RFR. Estos estudios que tomarán en promedio un mes de trabajo de un consultor, y tienen un costo estimado máximo de US\$2.500. El máximo que desembolsará las RFR por proyecto será de US\$2.000. Cada estudio exigirá una contrapartida local de al menos del 20% del total del estudio, (US\$200 por ejemplo para un estudio de US\$1.000). La RFR hará el pago directamente al consultor seleccionado por la ECR del registro de consultores acreditados por el Programa.
- 3.5 Los estudios de pre-inversión incluirán: (i) evaluación de viabilidad; (ii) plan comercial; (iii) plan de gestión; (iv) plan administrativo-financiero; (v) plan estratégico; (vi) recomendaciones operativas en las cuatro áreas señaladas; (vii) presupuesto de inversiones (capital de trabajo y activos fijos); (viii) proyecciones de costos, ventas y financiamiento; y (ix) solicitud de financiamiento en formato establecido por la RFR y las ECR.

2. Fortalecimiento Institucional

a) Fortalecimiento de los subproyectos

- 3.6 Con base en el análisis de los subproyectos que se han venido identificando en la etapa de diseño del Programa, se estima que todos los subproyectos que recibirán financiamiento reembolsable demandarán un componente de fortalecimiento, financiado con fondos de la Cooperación Técnica no reembolsable. El mecanismo para acceder a estos recursos de fortalecimiento será a través de una propuesta de financiamiento con las siguientes características:
- a. Fase I: Las asociaciones de productores o empresarios rurales que deseen ejecutar los subproyectos deberán elaborar una propuesta de financiamiento que incluirá dos componentes: (i) financiamiento reembolsable y (ii) financiamiento no-reembolsable. Esta propuesta con sus dos componentes seguirá el formato de presentación que el Programa haga llegar a los postulantes, por medio de las ECR o por la misma unidad ejecutora del Programa, al interior de la RFR.
 - b. Fase II: La propuesta completa será presentada a la ECR. Estas serán responsables por el análisis financiero y decisión por la aprobación o no del sub-proyecto para financiamiento reembolsable, según los criterios establecidos en el Reglamento de Crédito. De ser aprobada la propuesta, esta pasará para el análisis por parte de la unidad ejecutora del Programa y para la evaluación del componente de financiamiento no-reembolsable.
 - c. Fase III: La unidad ejecutora del Programa evaluará la adecuación del componente de fortalecimiento y dará la aprobación final o no del mismo. La unidad ejecutora podrá sugerir la aprobación de las actividades del componente no-reembolsable, pero podrá sugerir la inclusión de las mismas en el paquete de financiamiento reembolsable, si así lo viera conveniente.
- 3.7 Se prevé el uso de US\$250.000 para 35 cooperaciones técnicas a las asociaciones que obtengan financiamiento reembolsable. Estas serán por un monto máximo de hasta el 20% del monto del financiamiento reembolsable, es decir US\$7,142 en promedio. Estos recursos se desembolsarán directamente a los expertos contratados que serán seleccionados por la empresa asociativa del registro de consultores, y exigirán una contrapartida de la asociación del 10%. Para asegurar la sostenibilidad del programa y el buen desempeño de los subproyectos que se financien tras el período de ejecución, las cooperaciones técnicas serán reembolsables en un máximo de cinco años a la RFR, que mantendrá el valor de este fondo para el fortalecimiento futuro de subproyectos.
- 3.8 Con este fondo, se financiarán las siguientes actividades de asistencia técnica de 35 subproyectos: (i) asesoría comercial; (ii) asesoría técnica en inversiones y compras de insumos; (iii) asesorías de gestión para la asociación de productores; (iv) seguimiento y corrección de los planes del subproyecto; (v) asesoría para el establecimiento de sistemas de contabilidad y de gestión financiera que permitan el seguimiento de la actividad económica de la asociación y el acceso a otras fuentes de financiamiento; (vi) asistencia para la constitución legal y la formalización de la asociación; y (vii) asesoría técnica para mejorar calidad, ventas, productividad, y rentabilidad.

b) Fortalecimiento del Programa

1. Arranque e Implementación del Programa

- 3.9 Se ha designado US\$100.000 para la implementación inicial del Programa, especialmente la difusión, preparación de normativas, así como el análisis inicial de los subproyectos, y una evaluación intermedia, con el fin de evaluar el avance del Programa y documentar las lecciones aprendidas. El Programa también destinará recursos para evaluaciones y auditorías.
- 3.10 Se espera que la RFR contrate los servicios de consultores especialistas en crédito e inversiones rurales para realizar las primeras evaluaciones de los subproyectos iniciales, y así establecer los mecanismos de operación. De esta forma se podrá sistematizar el proceso de análisis y la documentación inicial del Programa. Será responsabilidad de la RFR mantener los mecanismos que se establezcan para la administración del Programa después del segundo año. Los intereses que genere la intermediación de los recursos del Programa, y que han sido pactados de antemano, podrán ser utilizados por la RFR para este fin.

2. Equipos y Materiales

- 3.11 El equipamiento y material didáctico financiado con los recursos de la Cooperación Técnica propuesta comprenden la compra de un equipo de computación personal para la unidad ejecutora al interior de la RFR, más la elaboración, diseño e impresión de los materiales de capacitación elaborados por los técnicos especialistas de la RFR.

3. Evaluación y Auditoría

- 3.12 A fin de asegurar una adecuada ejecución del Programa, el Banco con recursos de la Cooperación Técnica no reembolsable contratará los servicios de consultoría necesarios para efectuar una evaluación y documentación del Programa. Esta evaluación se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución para los fondos no reembolsables o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero. La evaluación medirá: (i) análisis institucional de la RFR y de las ECR; (ii) análisis de los subproyectos en términos de su avance o expansión comercial así como en el incremento de su capacidad competitiva; (iii) análisis de la capacitación y asistencia técnica brindada por el Programa en aspectos referidos a la gerencia, a la producción y a la comercialización; (iv) una encuesta a realizarse en una muestra del 5% de los campesinos e indígenas apoyados por el Programa, para medir el impacto que el mismo ha tenido en sus niveles de vida de sus familias; y (v) con base en los puntos anteriores, el evaluador efectuará sugerencias y recomendaciones para continuar el Programa de la misma forma, para corregir algunos aspectos de su ejecución, o para suspender la misma.

3. Mantenimiento y Gestión del Registro de Consultores

- 3.13 La RFR actualizará y pondrá en funcionamiento un registro de consultores elegibles en desarrollo rural. Para ello, contará con las bases de datos de los consultores que se han utilizado para la asistencia técnica de proyectos rurales, y que ya han trabajado en proveer capacitación a organizaciones de los sectores rurales a través de los programas del PROMSA o del INCCA y otros.

IV. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 4.1 Para el primer desembolso de la Cooperación Técnica, la RFR presentará a satisfacción del Banco: (i) la actualización del registro de consultores y expertos; y (ii) un Plan de Trabajo para la ejecución del Programa en sus primeros meses, el cual deberá incluir, entre otros, los siguientes aspectos: (a) metas para el primer año de cumplimiento para cada actividad; (b) número de estudios de factibilidad a financiarse; (c) metas de número de subproyectos y clientes finales de crédito; (d) mecanismos de supervisión y control de las actividades de las ECR; y, (e) recursos humanos, físicos y económicos asignados a cada actividad; y, (iii) la designación del Coordinador del Programa.
- 4.2 Como requisito para el segundo desembolso de la CT, la RFR deberá demostrar a satisfacción del Banco, evidencia de la recopilación de los datos iniciales de los beneficiarios finales del crédito por parte de las ECR.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El total de la Cooperación Técnica alcanza la suma de US\$450.000 , de acuerdo con el siguiente detalle:

1. Subcomponente de identificación de subproyectos		\$	-	
50 estudios de pre-inversión (a US\$2.500 promedio)	\$ 100,000	\$	25,000	\$ 125,000
Sub-total 50 Subproyectos	\$ 100,000	\$	25,000	\$ 125,000
		\$	-	
2. Subcomponente de fortalecimiento institucional)	\$ 350,000	\$	80,000	\$ 430,000
		\$	-	
a. Fortalecimiento de las empresas asociativas				
1: Paquete de CT de US\$7.142 a 7 subproyectos (ejemplo)	\$ 50,000	\$	10,000	\$ 60,000
2: Paquete de CT de US\$7.142 a 7 subproyectos (ejemplo)	\$ 50,000	\$	10,000	\$ 60,000
3: Paquete de CT de US\$7.142 a 7 subproyectos (ejemplo)	\$ 50,000	\$	10,000	\$ 60,000
4: Paquete de CT de US\$7.142 a 7 subproyectos (ejemplo)	\$ 50,000	\$	10,000	\$ 60,000
5: Paquete de CT de US\$7.142 a 7 subproyectos (ejemplo)	\$ 50,000	\$	10,000	\$ 60,000
Sub-total 35 Subproyectos	\$ 250,000	\$	50,000	\$ 300,000
		\$	-	
b. Fortalecimiento del Programa		\$	-	
2. Arranque e Implementación del Programa		\$	-	\$ -
Especialista en crédito asociativo rural	\$ 28,000	\$	10,000	\$ 38,000
Coordinador del Programa	\$ 22,000	\$	10,000	\$ 32,000
3. Equipos y Materiales RFR	\$ 5,000	\$	10,000	\$ 15,000
4. Evaluación y Auditoria del Programa	\$ 25,000	\$	-	\$ 25,000
5. Mantenimiento y gestión del Registro de Consultores	\$ 10,000	\$	-	\$ 10,000
5. Imprevistos	\$ 10,000	\$	-	\$ 10,000
Sub-total Pre-Inversión, Implementación y Evaluación	\$ 100,000	\$	30,000	\$ 130,000
		\$	-	
TOTAL COOPERACION TECNICA	\$ 450,000	\$	105,000	\$ 555,000

VI. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 6.1 La cooperación propuesta se ejecutará paralelamente al Programa de Crédito que se aprobará simultáneamente. La RFR será responsable ante el Banco por la ejecución de los distintos componentes y actividades de la Cooperación Técnica.
- 6.2 La ejecución del proyecto de Cooperación Técnica se llevará a cabo en 36 meses y el plazo de desembolsos será de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio del 10% del total del componente.
- 6.3 La RFR se responsabiliza por la adquisición de equipos y otros bienes previstos en el Programa. Las adquisiciones se realizarán de conformidad con los procedimientos, normas y políticas del Banco.

VII. INFORMES

- 7.1 La RFR someterá al Banco informes semestrales de progreso en un plazo de 60 días después del cierre de cada semestre, comenzando con el año fiscal en que haya iniciado los desembolsos. Como mínimo, dicho informe incluirá lo siguiente: (i) información sobre la ejecución de la Cooperación Técnica en todos sus componentes (adquisiciones, contrataciones y capacitación otorgada); (ii) informes contables sobre los costos totales de cada actividad desarrollada; (iii) informe sobre el avance y logros obtenidos por el Programa, medidos como el mejoramiento de ingresos obtenido por los productores rurales respecto de la situación inicial; (iv) la actualización de un plan operativo para los próximos 12 meses, con su respectivo cronograma y presupuesto; y (v) un informe que incluya las entidades que fueron invitadas a participar en el Programa y cuál es su representatividad en el sector. El último de estos informes constituirá el Informe Final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos generales del Programa.
- 7.2 El Banco revisará los resultados que emanen de estos informes. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del Programa, el Banco no autorizará más desembolsos hasta que la RFR haya tomado medidas satisfactorias para corregir las deficiencias.
- 7.3 A los 60 días del último desembolso de la Cooperación Técnica, la RFR deberá presentar al Banco un informe financiero dictaminado por auditores independientes en el que se muestre la forma en la que se utilizó la contribución económica que efectúa el Programa.

**ANEXO II – MATRIZ DEL MARCO LOGICO
(SP/TC-0202032-EC)**

Programa de Empresariado Social : Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de familias rurales de bajos recursos de Ecuador, a partir del financiamiento a iniciativas empresariales productivas y comerciales de carácter asociativo, cooperativo y comunitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Un aumento de la producción y ventas de servicios y productos de origen rural generados por los beneficiarios de los subproyectos. • Un aumento en las inversiones productivas viables en las áreas rurales del Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación Final del Programa • Informes de seguimiento de los consultores contratados por las empresas asociativas para su fortalecimiento profesional. • Informes de seguimiento de las ECR 	<ul style="list-style-type: none"> • La economía ecuatoriana mantiene cierto nivel de estabilidad. • Se mantienen las oportunidades de inversión rural identificadas por el equipo consultor.
PROPÓSITO			
Establecer un mecanismo efectivo y sostenible para identificar, seleccionar, aprobar y supervisar pre-inversiones e inversiones en subproyectos asociativos rurales productivos en Ecuador.	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 50 estudios de viabilidad y pre-inversión realizados al final del tercer año. • Al menos 35 subproyectos financiados al final del tercer año del Programa • Al menos 35 subproyectos asociativos fortalecidos institucionalmente al final del tercer año. • Al menos 4 ECR financiando empresas asociativas con una cartera de la menos US\$1.200.000 con recursos del Programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes del Intermediario • Informes de Evaluación • Convenios de Financiamiento y Cooperación Técnica en ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda por los recursos del Programa se mantiene o se aumenta. • Los mecanismos establecidos en el Programa (Reglamento Operativo) son efectivos y recurrentes durante el período de ejecución.

**ANEXO II – MATRIZ DEL MARCO LOGICO
(SP/TC-0202032-EC)**

Programa de Empresariado Social : Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
COMPONENTES y ACTIVIDADES			
1. Financiamiento y Ejecución de Subproyectos <ul style="list-style-type: none"> Establecer un mecanismo efectivo para financiar inversiones en subproyectos asociativos rurales productivos. Contribuir al aumento de los ingresos y el desarrollo de iniciativas de 35 asociaciones de productores rurales, que obtengan financiamiento para la expansión de sus actividades 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Al menos 35 subproyectos identificados, seleccionados y aprobados</i> <i>35 subproyectos financiados</i> <i>35 Subproyectos concluidos y evaluados.</i> <i>35 Subproyectos que han cumplido sus objetivos de desarrollo</i> <i>Una cartera vencida de la RFR inferior al 5% (más de 30 días)</i> <i>Al menos 4 ECR financiando empresas asociativas rurales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Perfiles de subproyectos Propuestas de financiamiento y planes de negocios Convenios de Financiamiento y Cooperación Técnica suscritos por el Intermediario. Informes del Intermediario Informes de Evaluación Auditorias del Programa Visitas de campo del Banco 	<ul style="list-style-type: none"> La calidad de las propuestas recibidas es adecuada. Los criterios y procedimientos de selección funcionan de acuerdo con lo esperado.
2. Cooperación Técnica <ul style="list-style-type: none"> Permitir que al menos 50 asociaciones de productores, conozcan las condiciones de viabilidad de sus proyectos y mejoren su gestión de los mismos Fortalecer a las asociaciones de productores participantes permitiendo que en el futuro puedan acceder a recursos de financiamiento local contar con una masa crítica de subproyectos en Ecuador que permita la difusión de lecciones aprendidas en el financiamiento y la gestión de actividades productivas rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Realizadas 50 estudios de viabilidad para empresas asociativas</i> <i>Fortalecidos 35 Subproyectos que cumplen con las políticas y criterios del Programa de Empresariado Social, localizados principalmente en áreas rurales del país</i> <i>Fortalecido el Mecanismo de apoyo a empresas asociativas rurales.</i> <i>Difundidas las lecciones aprendidas entre los 27 afiliados a la RFR.</i> 		

**ANEXO II – MATRIZ DEL MARCO LOGICO
(SP/TC-0202032-EC)**

Programa de Empresariado Social : Mecanismo de Apoyo a Empresas Asociativas Rurales

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><u>ACTIVIDADES</u></p> <p><u>Identificación, selección y aprobación de subproyectos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de la Unidad Ejecutora 2. Elaboración final de los documentos de procedimiento y Reglamento Operativo 3. Identificar subproyectos 4. Realizar análisis preliminar de subproyectos 5. Preseleccionar subproyectos 6. Aprobar Preseleccionados 7. Preparar Propuestas de subproyectos 8. Negociar propuestas 9. Tramitar la no-objeción 10. Aprobar propuestas finales 11. Suscribir convenios de subproyectos <p><u>Ejecución y evaluación de subproyectos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar cumplimiento de condiciones previas 2. Poner en funcionamiento sistemas de seguimiento, control de cartera, etc. 3. Efectuar desembolsos 4. Realizar visitas de seguimiento 5. Presentar informes semestrales 6. Contratar y coordinar evaluaciones de subproyectos 	<p>Financiamiento Reembolsable: US\$ 1.200.000 Cooperación Técnica: US\$450.000 Inversión de contraparte: US\$285.000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes narrativos y financieros del Intermediario • Informes de Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • El mecanismo de identificación y selección de subproyectos aplicado por el Ejecutor es efectivo y permite atraer propuestas viables de entidades elegibles. • Existe una oferta de consultoría calificada para las actividades de asistencia técnica y evaluación.