

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

JAMAICA

FACILIDAD DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA

**SEGUNDA LÍNEA DE ACTIVIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO
DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LA MICROEMPRESA**

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD

**AMPLIACIÓN DEL ACCESO AL MICROCRÉDITO RURAL EN
JAMAICA**

(JA-M1010)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Bibiana Vásquez (FOMIN); Fitzroy Williams (COF/CJA); Kathryn Hewlett-Jobes (FOMIN); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe del equipo de proyecto.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	1
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	5
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	7
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	7
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
VIII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES	11

ANEXOS

Anexo I	Marco lógico e indicadores
Anexo II	Resumen del presupuesto
Anexo III	Cuadro de proyectos similares y relacionados del FOMIN y el Banco

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

Preparación

Solicitud de MEFL

Estados financieros auditados para los ejercicios 2003 a 2005

Ejecución

DOC 1	Plan de adquisiciones
DOC 2	Criterios de elegibilidad mínimos
DOC 3	Estructura orgánica de MEFL
DOC 4	Mapa de Jamaica y sucursales de MEFL
DOC 5	Términos de referencia para las principales consultorías
DOC 6	Cartera por tipo de operación comercial
DOC 7	Estados financieros históricos
DOC 8	Proyecciones financieras de MEFL

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
BNSJ	Banco de Nova Scotia Jamaica (<i>Bank of Nova Scotia Jamaica</i>)
KRC	Kingston Restoration Company
MEFL	Micro Enterprise Finance Ltd.
RADA	Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural (<i>Rural Agricultural Development Authority</i>)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo ejecutor:	Micro Enterprise Financing Limited (MEFL)		
Beneficiarios:	Los principales beneficiarios del proyecto son las aproximadamente 4.500 microempresas de las zonas rurales y periurbanas de Jamaica que tendrán un mayor acceso a servicios financieros.		
Costo y financiamiento del proyecto:	Modalidad	No reembolsable	Facilidad
	FOMIN:	US\$200.000	67%
	MEFL:	<u>US\$100.000</u>	33%
	TOTAL:	US\$300.000	100%
Objetivos:	La meta del proyecto es brindar un mayor acceso a servicios financieros a por lo menos 4.500 microempresas en las zonas rurales y ciudades secundarias de Jamaica. El propósito del proyecto es fortalecer la capacidad y sostenibilidad de MEFL para que pueda diversificar sus servicios y llegar a un mayor número de microempresas en las zonas rurales y ciudades secundarias.		
Calendario de ejecución y desembolsos:	Período de ejecución:	36 meses	
	Período de desembolso:	42 meses	
Condiciones contractuales especiales:	Antes del primer desembolso de la contribución del Banco, MEFL deberá demostrar que el Banco de Nova Scotia Jamaica (BNSJ) está comprometido en favor del proyecto y de la expansión de MEFL, por medio de un convenio o documento por escrito.		
Excepciones a las políticas del Banco:	Ninguna.		
Revisión social y ambiental:	Las actividades del proyecto no guardan ninguna relación directa con el medio ambiente. No obstante, el proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en aspectos ambientales para que ayude a MEFL a definir una política y un procedimiento para incorporar en sus operaciones criterios de protección ambiental y salud laboral.		
Coordinación con otras organizaciones de desarrollo:	La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) ha apoyado las etapas iniciales de formación de MEFL, y aunque su apoyo financiero concluirá en 2007, seguirá ocupando un puesto para supervisión en el directorio de esta organización.		

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 **El microfinanciamiento en el Caribe.** De estudios recientes se desprende que el sector del microfinanciamiento en el Caribe de habla inglesa no ha mostrado niveles sostenidos de crecimiento y sostenibilidad. De hecho, un análisis del Banco¹ revela que muchas de las diversas instituciones microfinancieras bien conocidas enfrentan dificultades para alcanzar un buen nivel de escala y crecimiento. Otros estudios hacen resaltar varios factores que limitan el crecimiento del sector, como el tamaño relativamente reducido de las poblaciones y los mercados limitados de microempresas, así como los distintos tipos de subsidios gubernamentales y otros programas, que han distorsionado los mercados. Los gobiernos de la región siguen atendiendo el sector de microempresas con extensos programas subsidiados que reducen la eficacia de las instituciones microfinancieras existentes. Sin embargo, el estudio indica también que en la región existen unos cuantos casos de instituciones microfinancieras que están actuando acertadamente y aplicando las tecnologías y metodologías correctas, y que algunos de estos programas, aun sin ser 100% sostenibles financieramente, están incrementando su nivel de autosuficiencia, manteniendo niveles bajos de morosidad y ampliando su escala.
- 2.2 **El mercado del microfinanciamiento en Jamaica.** Jamaica tiene una población de 2,5 millones de habitantes. Su economía se basa principalmente en la minería (bauxita y alúmina), las exportaciones de azúcar y otros productos agrícolas y el turismo. Se calcula que en dicho país existen cerca de 400.000 microempresas, que incluyen las de la categoría de trabajadores independientes. Esto presenta una excelente oportunidad a las instituciones microfinancieras de Jamaica que operan con niveles limitados de clientes y programas. Aunque no existen datos ni análisis recientes que arrojen información específica sobre el sector del microfinanciamiento en Jamaica, de la misión de análisis se desprendieron las siguientes observaciones. El sector de microempresas en Jamaica es atendido por cuatro tipos distintos de prestadores de servicios financieros: cooperativas de crédito, programas auspiciados por el gobierno, empresas de concesión de préstamos al consumidor e instituciones microfinancieras. Las cooperativas de crédito desempeñan un papel importante en el mercado, con cerca de 860.000 miembros en la isla y unos US\$350 millones en préstamos. No obstante, el porcentaje de microempresas efectivamente atendidas por este sector es bajo y la mayoría de los servicios financieros se limitan a préstamos con garantía, a menudo vinculados con vivienda, aparatos, automóviles y ciertos préstamos al consumidor. En el caso de los mecanismos de crédito subsidiado, establecidos con frecuencia por el gobierno, dichos mecanismos tienden a atender las zonas rurales y son de escala limitada. Algunos programas gubernamentales, como los operados por la RADA (*Rural Agricultural Development Authority*, o Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural), ofrecen donaciones a pequeñas y medianas empresas para actividades de procesamiento y comercialización.

¹ *Microfinance in the Caribbean: How to go Further*. Glenn D. Westley. Banco Interamericano de Desarrollo, septiembre de 2005.

- 2.3 En términos de las instituciones microfinancieras que operan actualmente en Jamaica, aunque todavía son pocas y de cobertura reducida, recientemente sus operaciones han aumentado y algunas han empezado a trasladarse a las zonas rurales. Las instituciones microfinancieras de mayor tamaño de las cuales se dispone de información son (i) Micro Credit Limited, una fundación independiente y privada, con aproximadamente 2.500 clientes, una cartera de préstamos bruta de US\$580.000 y un tamaño promedio de los préstamos de US\$233; (ii) Jamaica National Small Business Loan Limited, con aproximadamente 8.000 clientes y una cartera de préstamos bruta de alrededor de US\$8 millones; (iii) Access Financial Services, una empresa que se dedica principalmente a ofrecer préstamos al consumidor, con una cartera de préstamos estimada de US\$4 millones y 4.000 clientes, y (iv) Micro Enterprise Financing Limited, una organización sin fines de lucro cuya cartera asciende a US\$577.265 y con un total de 1.615 clientes. Todas estas organizaciones parecen estar en proceso de expansión y algunas tienen ya varias sucursales y presencia regional.
- 2.4 **Micro Enterprise Financing Limited (MEFL).** En el estudio antedicho efectuado por el Banco resaltan cuatro organizaciones microfinancieras en el Caribe que están demostrando claramente que el microfinanciamiento puede desarrollarse de manera sostenible en la región. Una de ellas es MEFL (Micro Enterprise Financing Limited), cuyas oficinas centrales se encuentran en Kingston, a menos de una milla de distancia del mercado más grande de Jamaica. Desde su creación en 2002, MEFL se ha concentrado en atender a los microempresarios con préstamos rápidos y pequeños para comercialización y producción, utilizando tanto la metodología de financiamiento en grupo como un componente de ahorro obligatorio. En vista de las condiciones de los mercados en Kingston y de las posibilidades de crecimiento en otras partes del país, el directorio de MEFL alentó la expansión y en 2005 se estableció una sucursal en Santa Cruz, distrito de St. Elizabeth, conocido como el “granero” de Jamaica. Actualmente, MEFL sigue en pos de su expansión y está considerando la apertura de operaciones y sucursales en otras zonas rurales, como Savanna-la-Mar, distrito de Westmoreland, y Linstead, St. Catherine’s.
- 2.5 Como se dijo antes, MEFL tiene una cartera de préstamos total ascendente a US\$577.000 y 1.615 clientes a septiembre de 2006. En los últimos cuatro años, MEFL ha demostrado que es una institución microfinanciera comprometida con su base de clientes y que está implementando prácticas óptimas en su gestión y crecimiento. MEFL ha mantenido un tamaño promedio bajo en sus préstamos (US\$586 en 2006) y ha seguido atendiendo a las microempresas con productos enfocados al comercio minorista y mayorista, la producción y la manufactura, mientras que otras instituciones microfinancieras se han estado dirigiendo lentamente a los préstamos al consumidor.
- 2.6 Aunque, en términos estrictos, MEFL no cumple los criterios del sostenibilidad financiera del 70% establecidos para recibir apoyo de la línea de actividad (actualmente su sostenibilidad sólo alcanza el 60%), se decidió que el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) ha de brindar apoyo a la organización, ya que

la misma se está expandiendo a otras áreas, se ha convertido en una de las principales instituciones microfinancieras de la región, y está cubriendo cada vez más la totalidad de sus costos con sus ingresos operativos. Aunque en el Caribe también operan otras instituciones microfinancieras buenas, que podrían utilizar el financiamiento del FOMIN, MEFL es un líder reconocido en el sector gracias a una variedad de factores, como sus prestaciones de atención al cliente centradas sistemáticamente en microempresarios de pequeños ingresos, sin requisitos de garantía y la posibilidad de préstamos mayores para clientes que vuelven a acudir a la misma. Las operaciones de MEFL han crecido de manera ininterrumpida desde su inicio en 2002, a pesar de algunas dificultades a fines de 2005 por desastres climáticos y condiciones adversas en los mercados. MEFL se propone ampliar sus actividades y se encuentra en una buena situación para hacerlo, con capital de apoyo del Banco de Nova Scotia, con el cual ha celebrado un convenio para apoyar la expansión de su cartera, según se requiera, con hasta US\$1,5 millón. La capacidad para llegar a clientes y mercados rurales subatendidos mejorará las posibilidades de MEFL de alcanzar la sostenibilidad financiera.

- 2.7 **Problemas y desafíos específicos.** Para poder incursionar en estos nuevos mercados, MEFL tiene que identificar mecanismos de servicio eficaces en función del costo y formular estrategias de mitigación de riesgos para su cartera rural. También tendrá que adaptar sus metodologías, tecnologías y procesos en función del entorno rural. En vista de su reciente crecimiento y expansión, MEFL deberá responder a los siguientes desafíos para que su crecimiento en las zonas rurales sea adecuado:

- (i) **Reducida capacidad de recursos humanos para expandirse y ofrecer sus servicios en zonas rurales.** Aunque MEFL cuenta con un nivel importante de experiencia en cuanto a préstamos grupales e individuales en el medio urbano, existe, si acaso, poca experiencia dentro de esta institución en cuanto a prácticas de microfinanciamiento rural. La nueva sucursal en Santa Cruz ha estado dando buenos resultados, pero es necesario que crezca en el sector de la agroindustria y en otros sectores de empresas rurales. Los funcionarios de crédito de MEFL son personas dedicadas, con un mandato doble de impacto social y un control riguroso de la cartera en mora. En promedio, cada funcionario de crédito maneja hasta 200 clientes. El más alto administra a 320 clientes y el de más reciente ingreso a 100. La retención de personal es un problema, en particular en los puestos de gerencia media y funcionarios de crédito. Será necesario abordar estos problemas, en especial en las zonas rurales, donde la disponibilidad de empleados con capacidades técnicas es todavía menor.
- (ii) **Establecimiento de sucursales.** MEFL tiene un buen margen de expansión en el mercado, si se considera la alta demanda de financiamiento de clientes potenciales en los sectores rurales. La capacidad para llegar a este mercado dependerá en buena medida de la

forma en que logre colocarse en buena posición en las regiones en las que está aumentando la demanda observable. A fin de ampliarse con nuevas sucursales, MEFL necesita sistematizar y agilizar sus procedimientos y procesos de aprobación de préstamos, así como asegurarse de contar con mecanismos de control de la cartera, para que la calidad y el desempeño no se vean afectados por la apertura de sucursales nuevas. MEFL tiene su sede en Kingston y una sucursal en Santa Cruz, pero planea abrir nuevas sucursales en Savanna-La-Mar y Linstead.

- (iii) **Necesidad de nuevos productos y metodologías.** La expansión a nuevas regiones geográficas también implica adaptar las metodologías y productos de préstamo existentes a la demanda de nuevos tipos de financiamiento en las economías rurales. Actualmente MEFL tiene dos metodologías distintas para sus préstamos, a saber: préstamos grupales y préstamos individuales. El desglose por sector comercial para ambas metodologías es el siguiente: comercio minorista y mayorista 68%, servicios 15%, manufactura y producción 13% y agroindustria 3%. Sin embargo, en su expansión a las zonas rurales, MEFL prevé un mayor crecimiento en los sectores de empresas rurales, lo que a su vez requiere perfeccionar y adaptar sus actuales productos y metodologías. Además de estos sectores comerciales, MEFL ha estado analizando posibilidades en cuanto a préstamos para educación, así como para mejoras de la vivienda, dirigidos a microempresas. Estas incursiones en nuevos productos, así como las pruebas de las metodologías, deben sistematizarse y mejorarse más para poder atender las necesidades específicas de los mercados rurales.
- (iv) **Deben mejorarse los sistemas de información.** Por último, con la expansión a las zonas rurales y la apertura de nuevas sucursales, es necesario que MEFL actualice, aumente y mejore sus sistemas de información y sus procesos decisorios, para poder mantener su competitividad. Las comunicaciones en línea y la sistematización de los informes con la oficina central son puntos cruciales para el control de la cartera en mora. Los funcionarios de crédito y las sucursales necesitan equipo y tecnología que les permitan atender a una población más dispersa y hacer un mejor uso del actual sistema de información gerencial de MEFL.

- 2.8 **Estrategia del Banco en Jamaica.** Este proyecto es congruente con la estrategia del Banco con el país, la cual figura en el documento GN-2422-1, puesto que apoya el desarrollo de micro y pequeñas empresas. Este proyecto también tiene como fin la reducción de la pobreza a través de la expansión de los servicios financieros a las microempresas. Las actividades del proyecto están dirigidas a reforzar la capacidad de un proveedor de servicios del sector privado, con asistencia técnica focalizada para permitir al organismo ejecutor ampliar más sus servicios a familias de ingresos bajos y medios.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 La **meta** del proyecto es aumentar el acceso a servicios financieros a por lo menos 4.500 microempresas en las zonas rurales y ciudades secundarias de Jamaica. El **propósito** del proyecto es fortalecer la capacidad y sostenibilidad de MEFL para que pueda diversificar sus servicios y llegar a un mayor número de microempresas en las zonas rurales y ciudades secundarias, lo cual se logrará desarrollando nuevos productos, estableciendo nuevas sucursales y focalizando la prestación de servicios en la captación de nuevos clientes². A continuación se describen los cuatro componentes principales del proyecto.
- 3.2 **Componente 1: Recursos humanos para expansión rural y de escala.** Las principales actividades de este componente incluirán (i) asistencia relativa a los procedimientos de MEFL en materia de contratación y capacitación de personal en las zonas rurales, (ii) asistencia técnica para la adaptación y formulación de políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos, (iii) elaboración de un plan sistemático y adecuado de supervisión del desempeño para las oficinas de microcrédito rural, (iv) capacitación en materia de desarrollo de empresas agrícolas y rurales para los funcionarios de crédito y los empleados de las sucursales, (v) visitas de intercambio a reconocidas entidades microfinancieras rurales en la región y (vi) capacitación en análisis de riesgo crediticio, proyecciones de flujo de efectivo y capacidad de pago para microempresas rurales y agricultura.
- 3.3 Los resultados de este componente al cabo de tres años de aplicación serán los siguientes: (i) por lo menos ocho funcionarios de crédito y cuatro gerentes de sucursal habrán recibido capacitación sobre prácticas óptimas en materia de microfinanciamiento rural y préstamos agrícolas (una sucursal existente y tres nuevas), (ii) la existencia de un conjunto completo de políticas y procedimientos de gestión de recursos humanos y capacitación para las sucursales rurales y (iii) se habrá implementado un mecanismo de supervisión del desempeño en las sucursales para los funcionarios de crédito y gerentes de sucursal.
- 3.4 **Componente 2: Establecimiento de dos sucursales nuevas.** El proyecto ayudará a MEFL a ampliar sus operaciones y establecer dos nuevas sucursales, para llegar a un total de 2.500 clientes nuevos en los próximos tres años (en estas nuevas sucursales). Las principales actividades de este componente incluirán las siguientes: (i) estudio detallado de mercado y evaluación de las regiones seleccionadas para las sucursales, con énfasis especial en la caracterización de la demanda y oferta de servicios de microfinanciamiento; (ii) apertura de tres sucursales nuevas, que incluye la adaptación física de los espacios para oficinas, así como suministros para las oficinas; (iii) establecimiento de equipo de seguridad y seguimiento para poder atender mejor a los clientes rurales, y (iv) adquisición de equipo informático y tecnología para las comunicaciones con la sede central. Aunque MEFL cubrirá

² Específicamente, el proyecto ayudará a MEFL a establecer tres sucursales nuevas en los distritos de St. Catherine's y Westmoreland.

todos los costos relacionados con la construcción e infraestructura de las nuevas sucursales, los recursos del FOMIN se utilizarán para dotar a dichas sucursales de equipo y tecnología. Los resultados de este componente serán (i) el establecimiento de dos sucursales nuevas para atender a por lo menos 2.500 clientes nuevos, (ii) mejores indicadores de eficiencia operativa para la sede central al aumentar la base de clientes y (iii) una cartera total de por lo menos US\$1 millón para las dos sucursales nuevas.

- 3.5 **Componente 3: Diseño y despliegue de tres nuevos productos financieros para microempresas.** Las siguientes actividades se pondrán en práctica como parte de este componente: (i) un análisis diagnóstico de los servicios financieros ofrecidos actualmente por MEFL, con recomendaciones específicas sobre la manera de mejorarlos o perfeccionarlos para poder atender mejor las zonas rurales; (ii) un análisis de mercado de otros productos potenciales, como remesas, ahorros diferenciados, préstamos agrícolas y para las cadenas de valor, entre otros; (iii) definición de una estrategia de comercialización para promover los nuevos productos y servicios, en especial entre las empresas rurales y los agricultores, y (iv) capacitación para los altos directivos y el personal de MEFL, sobre la gestión y comercialización de los nuevos productos. Los resultados de este componente serán el desarrollo y despliegue de por lo menos tres nuevos productos en las sucursales y las oficinas centrales de MEFL junto con sus correspondientes manuales, políticas y procedimientos, y los ajustes que resulten necesarios en materia de programas y equipos informáticos para su implementación.
- 3.6 **Componente 4. Establecimiento de un mejor sistema de información para el crecimiento de la cartera y la agilización de los tiempos de aprobación y trámite de los créditos.** El proyecto incluirá las siguientes actividades como parte de este componente: (i) evaluación y diagnóstico de los sistemas y procedimientos para verificar e identificar los principales factores limitativos del actual sistema de información y aprobación de créditos; (ii) identificación y presentación de opciones de tecnologías y plataformas para las sucursales de MEFL, que permitan agilizar y reducir los costos de transacción de los procesos de solicitud, análisis y aprobación para clientes rurales; (iii) implementación del sistema seleccionado dentro de la organización, y (iv) capacitación los principales empleados y funcionarios de crédito de las sucursales sobre el uso de estas tecnologías. Como resultado de este componente, MEFL contará con un sistema de información y una plataforma eficaces en función del costo para la gestión de la cartera de préstamos y el sistema de crédito a nivel de las sucursales, lo que a su vez arrojará los siguientes resultados: (i) mejores procesos de identificación, análisis y aprobación de préstamos; (ii) reducción de costos y mayor eficiencia a nivel de los funcionarios de crédito y su productividad, y (iii) un mejor sistema de informes sistemáticos entre las sucursales y la sede central.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El presupuesto total para el proyecto es de US\$300.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$200.000 (67% del total del proyecto) con fondos no reembolsables. Estos recursos se utilizarán para las siguientes finalidades: (i) contratación de servicios de consultoría para el diseño e implantación de diversas herramientas y procedimientos que permitirán a MEFL ampliar sus operaciones en zonas rurales; (ii) adquisición de equipo y de programas informáticos para la implementación de los sistemas de las nuevas sucursales; (iii) financiamiento de capacitación y visitas de intercambio de los funcionarios de crédito y los gerentes de nivel intermedio, de manera que puedan estudiar las prácticas óptimas regionales, y (iv) financiamiento de gastos relacionados con la gestión del proyecto, auditorías y evaluaciones externas. MEFL financiará los US\$100.000 restantes, los que se emplearán para (i) completar algunos de los costos sobre consultoría y capacitación, (ii) completar algunos de los costos relacionados con la adquisición de equipo y de programas informáticos y la instalación de las oficinas y (iii) financiar la coordinación del proyecto. Por lo menos el 50% de estos recursos de contrapartida serán en efectivo.

Resumen del Presupuesto (en US\$) JA-M1010

	BID/ FOMIN	Total Contrapartida	Total	%
Componente 1. Recursos humanos para expansión rural	61.600		61.600	21
Componente 2. Establecimiento de tres sucursales nuevas	27.800	90.000	117.800	39
Componente 3. Desarrollo de nuevos productos	42.000	3.000	45.000	15
Componente 4. Establecimiento de un mejor sistema de información	20.000	7.000	27.000	9
Apoyo para la ejecución, evaluación y auditoría	48.600		48.600	16
Asistente técnico del coordinador	36.000		36.000	12
Evaluación intermedia	3.000		3.000	1
Evaluación final	3.000		3.000	1
Auditoría	3.000		3.000	1
Imprevistos	3.600		3.600	1
TOTAL	200.000	100.000	300.000	100
	67%	33%	100%	

V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Aspectos institucionales.** Micro Enterprise Financing Limited (MEFL) se constituyó como una institución sin fines de lucro en 2002 con el objetivo de ofrecer servicios de microfinanciamiento a microempresarios rurales y urbanos de bajos ingresos en Jamaica. Al cabo de tres años de operaciones en la zona urbana de Kingston, MEFL llegó a la conclusión de que podría dificultarse su crecimiento y

expansión en Kingston ante la situación prevaleciente en materia de seguridad, así como por el ingreso de otras instituciones microfinancieras en la misma zona del mercado. MEFL fue instituida por sus miembros fundadores, de los que sigue recibiendo apoyo; se trata de las siguientes entidades: Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), Banco de Nova Scotia Jamaica (BNSJ) y la Kingston Restoration Company (KRC). El Banco de Nova Scotia Jamaica Ltd. (BNSJ) ayuda a MEFL proporcionando capital para préstamos rotatorios. A la fecha, BNSJ ha proporcionado capital por aproximadamente US\$1 millón. La sede central en Kingston y la sucursal de Santa Cruz han utilizado alrededor de la mitad de este capital, y el monto restante está disponible todavía para expansión rural. BNSJ está dispuesto a seguir apoyando la expansión de MEFL a otras comunidades de Jamaica. KRC también patrocina a MEFL y proporciona redes para clientes potenciales. La ACDI ha apoyado el establecimiento, el desarrollo y el crecimiento de MEFL mediante el financiamiento de subsidios operativos específicos en las áreas de contabilidad y personal, y seguirá apoyando a MEFL en 2007 a menor nivel.

- 5.2 **Operaciones de crédito.** MEFL inició su oferta de servicios de crédito utilizando una metodología de préstamos en grupo. Aunque durante los primeros años este método le permitió tener un crecimiento considerable, especialmente en Kingston, tres factores la están haciendo pasar lentamente a una metodología de préstamos individuales: (i) las condiciones del mercado, donde los competidores han empezado a ofrecer préstamos individuales en términos competitivos; (ii) los propios clientes de MEFL han evolucionado, por lo que el tamaño promedio de los préstamos ha crecido junto con su capacidad de amortización y la demanda de menores tasas de interés sobre estos préstamos de mayor tamaño, y (iii) la expansión a zonas rurales donde las condiciones geográficas y socioeconómicas no se prestan para la concesión de préstamos en grupo. MEFL tiene 1.615 clientes y una cartera de préstamos de alrededor de US\$600.000. De estos clientes, 25% son clientes de préstamos individuales y el resto lo son en grupo.
- 5.3 **Estados financieros y sostenibilidad.** En términos globales, el desempeño financiero de MEFL ha mostrado tendencias favorables, aunque inferiores a las metas originales. A fines de 2005 y principios de 2006, dos huracanes (Dennis y Emily) golpearon a Jamaica y las inundaciones resultantes afectaron la capacidad de numerosos clientes de MEFL de continuar con sus negocios diarios y cumplir con sus amortizaciones. El desempeño de los clientes en el sector de producción de bienes también se vio afectado por la caída del sector de la construcción. El deterioro de este sector se debió a la escasez de cemento y sus efectos colaterales alcanzaron a las microempresas que prestan servicios a ese importante sector, como la provisión de alimentos, el microtransporte y la comercialización de productos alimenticios. A pesar de ello, MEFL logró aumentar su cartera de US\$316.000 a US\$577.265 de septiembre de 2005 a septiembre de 2006, a la vez que contuvo los efectos de la cartera en mora resultante de la situación arriba descrita. A junio de 2006, la cartera en riesgo con retrasos de más de 30 días alcanzaba el 8,5%, mientras que la cartera en riesgo sobre préstamos renegociados era del 3,9%. En ese

mismo período, la tasa de cancelación en libros fue de 5,8% y el coeficiente de cobertura de riesgos, de 86%. MEFL está adoptando medidas concretas para mejorar la situación de su cartera en mora, y ha contratado a tiempo completo a un funcionario de control de morosidades para el seguimiento de los clientes morosos.

- 5.4 A septiembre de 2006, MEFL tenía activos totales de US\$1,5 millón, e ingresos netos por US\$141.000. Los ingresos por servicios y operaciones representan alrededor del 60% de sus ingresos totales. MEFL ha estado recibiendo financiamiento no reembolsable de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) los últimos tres años, en una escala decreciente. Aunque ha dependido de dicho financiamiento para ampliar sus operaciones y crecer, sus ingresos por concepto de intereses y operaciones han ido en aumento a una tasa de aproximadamente 80% anual, y las proyecciones indican que esa tendencia proseguirá. El financiamiento de la ACDI concluirá para fines de 2006, y el Banco de Nova Scotia ha aceptado continuar su apoyo a MEFL, según se requiera, con capital para préstamos, a fin de que pueda ampliar sus operaciones y aumentar sus ingresos.
- 5.5 **Responsabilidades:** El Banco firmará un acuerdo con MEFL para la ejecución del proyecto. El gerente general de MEFL será responsable de coordinar todos los aspectos de la ejecución del proyecto y contará con el apoyo de un asistente de operaciones contratado con recursos del Banco. El gerente general tendrá bajo su responsabilidad la selección y contratación de los consultores, la organización de los seminarios de capacitación y la adquisición de los equipos o los programas informáticos que resulten necesarios para implementar los aspectos técnicos del proyecto. El asistente de operaciones apoyará al gerente general para asegurar un flujo de información adecuado al Banco sobre la supervisión y el seguimiento de las actividades y resultados del proyecto. Las metas e indicadores del proyecto se utilizarán para supervisar el desempeño de MEFL y los avances logrados durante el proyecto.
- 5.6 **Períodos de ejecución y desembolso:** La ejecución del proyecto se efectuará en 36 meses y el plazo de desembolso se realizará a lo largo de 42 meses. Considerando que MEFL adquirirá una buena cantidad de servicios y equipo durante el primer año de operaciones, se ha determinado que, para facilitar la ejecución del proyecto, el fondo rotatorio ha de ser del 20%.
- 5.7 **Condiciones especiales:** Antes del primer desembolso de la contribución del Banco, MEFL deberá demostrar el compromiso del Banco de Nova Scotia Jamaica (BNSJ) en favor del proyecto y de la expansión de MEFL, por medio de un convenio o documento por escrito. Las siguientes condiciones también se aplicarán al desembolso de la contribución: (i) para el desembolso de más del 20%, MEFL deberá presentar pruebas de que el nivel de su cartera de préstamos en riesgo (>30 días) se ha reducido por lo menos en un punto porcentual (1%) con respecto a su nivel al 31 de diciembre de 2006; y (ii) para el desembolso de más del 60%, MEFL deberá presentar pruebas de que el nivel de su cartera de préstamos en riesgo (>30

días) se ha reducido por lo menos en dos puntos porcentuales (2%) con respecto a su nivel al 31 de diciembre de 2006.

- 5.8 **Adquisición de servicios y equipo:** MEFL cumplirá todas las políticas y procedimientos del Banco para la contratación de los servicios tanto de consultoría como de capacitación que se requieran para la ejecución del proyecto. En especial, observará las directrices y manuales sobre adquisiciones y contrataciones de organismos ejecutores del sector privado, las cuales figuran en el Apéndice 4 de los manuales GN-2349-7 y GN-2350-7. MEFL deberá presentar un plan de adquisiciones, en el cual se detallarán las adquisiciones propuestas, el método de compra y las cantidades.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** Dentro de un plazo de 60 días a partir del término de cada semestre, MEFL deberá entregar a la Representación del Banco en Jamaica sus informes, los que incluirán, como mínimo, (i) información sobre el avance hacia el logro de los objetivos del proyecto; (ii) una descripción de la asistencia técnica y la capacitación recibidas, así como su calidad y resultados; (iii) un resumen de la ejecución del presupuesto y de las contribuciones de contrapartida; (iv) información estadística y financiera sobre desempeño, situación de los indicadores y tendencias, así como sobre si se han cumplido las metas anuales establecidas para los indicadores, y (v) información sobre la situación financiera de MEFL. Específicamente, los informes de avance incluirán información respecto a los siguientes aspectos: (i) nivel al que se han completado e implementado los nuevos productos elaborados en el marco del proyecto, (ii) el fortalecimiento de la capacidad de gestión y de recursos humanos dentro de la organización y especialmente en las sucursales, (iii) el aprendizaje y la aplicación de las lecciones aprendidas en las visitas de intercambio a otras organizaciones microfinancieras de la región y (iv) el nivel de crecimiento y sostenibilidad financiera de la organización en general y de cada una de las sucursales que se hayan establecido con ayuda de los fondos del Banco.
- 6.2 La Representación del Banco en Jamaica tendrá la responsabilidad básica de supervisar esta operación y asegurarse de que todos los componentes se coordinen y ejecuten de acuerdo con lo planificado, así como de brindar asistencia a MEFL en los temas fundamentales relacionados con la capacitación, la supervisión y la calidad en la prestación de los servicios. En su análisis de los informes de avance, la Representación del Banco en Jamaica verificará que no se presente una desviación negativa del 20% con respecto a los indicadores propuestos en el proyecto, especialmente aquellos que sirven para verificar los avances en la sostenibilidad de la organización. En caso de desviación, el Banco podría suspender los desembolsos subsiguientes hasta que los problemas o cuestiones que estuvieran afectando el logro de las metas se hayan subsanado adecuadamente a satisfacción del Banco.
- 6.3 **Evaluaciones:** Se llevará a cabo una evaluación intermedia una vez desembolsado el 50% del presupuesto del proyecto o al cabo de 18 meses de ejecución. La

Representación del Banco en Jamaica seleccionará y contratará, con fondos incluidos en el presupuesto del proyecto, a un consultor externo especializado en cooperativas financieras, para que lleve a cabo dicha evaluación, en la cual se analizarán los avances registrados por MEFL hacia el logro de los objetivos del proyecto, los resultados y las metas de desempeño, utilizándose como referencia el marco lógico.

- 6.4 También se efectuará una evaluación final, una vez desembolsado por lo menos el 95% de los fondos del BID/FOMIN, la cual deberá incluir (i) una medición del impacto del proyecto en el desempeño financiero de MEFL, (ii) una medición del impacto del proyecto sobre la calidad y cantidad de los servicios prestados por MEFL a sus clientes y (iii) la identificación de las prácticas óptimas y las lecciones aprendidas del proyecto.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios.** El principal beneficio del proyecto sería el mejoramiento de los servicios financieros para microempresarios en las zonas rurales de Jamaica. MEFL y sus clientes se beneficiarían particularmente al mejorar la capacidad de la organización de extender sus servicios a las zonas rurales, con una mayor variedad de productos y servicios y una mayor eficiencia en su prestación.
- 7.2 **Riesgos.** Se han identificado dos riesgos. **El clima.** Jamaica es vulnerable al impacto de desastres climáticos, como huracanes e inundaciones. Estos desastres pueden tener un impacto negativo importante en las poblaciones de bajos ingresos, especialmente en las zonas rurales, cuya subsistencia depende en gran medida de las empresas agrícolas y rurales. Puesto que estas poblaciones son los principales clientes de MEFL, un desastre natural podría afectar adversamente el desempeño de la organización. **Créditos subsidiados.** La aplicación de amplios programas y planes de crédito con apoyo gubernamental y altamente subsidiados podría afectar la demanda de los servicios de MEFL y el desempeño de amortización de sus clientes. Estas dos circunstancias, combinadas, podrían influir gravemente en el nivel de morosidad de la organización y poner en riesgo la ejecución del proyecto.
- 7.3 Estos riesgos se mitigarán en parte con la ejecución de este proyecto, a través del cual MEFL adquirirá una mejor preparación para enfrentar fuerzas y desastres externos. Como resultado del proyecto, MEFL contará con productos y mecanismos para contrarrestar condiciones adversas. Ya ha demostrado su capacidad para superar situaciones difíciles en áreas urbanas, y el proyecto la ayudará a estar igualmente preparada para enfrentar situaciones en las zonas rurales.

VIII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 8.1 Las actividades del proyecto no guardan relación directa con el medio ambiente. No obstante, el proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en aspectos ambientales, a fin de que ayude a MEFL a definir una política y un

procedimiento para incorporar en sus operaciones criterios de protección ambiental y salud laboral, dentro del marco de las directrices para el análisis del impacto social y ambiental de las operaciones para microempresas (SDS/MSM 2003).

MARCO LÓGICO

AMPLIACIÓN DEL ACCESO AL MICROCRÉDITO RURAL EN JAMAICA

(JA-M1010)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones																				
Meta																							
La meta del proyecto es aumentar el acceso a servicios financieros para por lo menos 4.500 microempresas en las áreas rurales y ciudades secundarias de Jamaica.	Tres años después del fin del proyecto: Por lo menos 4.500 microempresas contarán con cobertura de servicios financieros sostenibles en las áreas rurales y urbanas de Jamaica.	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de seguimiento de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> La situación macroeconómica se mantiene estable. El sector financiero se mantiene estable. 																				
Propósito																							
El propósito del proyecto es fortalecer la capacidad y sostenibilidad de MEFL para que pueda diversificar sus servicios y llegar a un mayor número de microempresas en las áreas rurales y ciudades secundarias.	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>MEFL tendrá los siguientes indicadores:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Año 1</th><th>Año 2</th><th>Año 3</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cartera de préstamos miles de US\$</td><td>850</td><td>1.400</td><td>2.300</td></tr> <tr> <td>Sostenibilidad</td><td>80%</td><td>90%</td><td>110%</td></tr> <tr> <td>Sucursales</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr> <tr> <td>Clientes</td><td>2.156</td><td>3.466</td><td>4.573</td></tr> </tbody> </table>		Año 1	Año 2	Año 3	Cartera de préstamos miles de US\$	850	1.400	2.300	Sostenibilidad	80%	90%	110%	Sucursales	2	3	4	Clientes	2.156	3.466	4.573	<p>Indicadores financieros seleccionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y final. ISDP. Informes de evaluación intermedio y final. Informe de terminación del proyecto (ITP). Talleres de Sostenibilidad y Conclusión entre el Banco y el organismo ejecutor. Datos básicos. 	
	Año 1	Año 2	Año 3																				
Cartera de préstamos miles de US\$	850	1.400	2.300																				
Sostenibilidad	80%	90%	110%																				
Sucursales	2	3	4																				
Clientes	2.156	3.466	4.573																				

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
<p>Componente 1: MEFL cuenta con la capacidad de recursos humanos necesaria para su expansión rural y de escala.</p>	<p>Al final del año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEFL tendrá por lo menos tres funcionarios de crédito y un gerente de sucursal que estarán aplicando prácticas óptimas de microfinanciamiento rural. • MEFL tendrá un paquete completo de gestión de recursos humanos y capacitación para una de sus sucursales rurales. • MEFL tendrá un plan de seguimiento del desempeño para el personal y los funcionarios de crédito de una de sus sucursales rurales. • MEFL tendrá prácticas óptimas en gestión de recursos humanos para sus funcionarios de crédito en materia de microfinanciamiento rural en una de sus sucursales. <p>Al final del año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEFL tendrá por lo menos seis funcionarios de crédito y dos gerentes de sucursal que estarán aplicando prácticas óptimas de microfinanciamiento rural. • MEFL tendrá un paquete completo de gestión de recursos humanos y capacitación para dos sucursales rurales. • MEFL tendrá un plan de seguimiento del desempeño para el personal y los funcionarios de crédito de dos de sus sucursales rurales. • MEFL tendrá prácticas óptimas en gestión de recursos humanos para sus funcionarios de crédito en materia de microfinanciamiento rural en dos de sus sucursales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de MEFL. • Informes de avance y final. • ISDP. • Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. • ITP. • Listas de participación en eventos. • Encuestas. • Informes anuales de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica a profesionales y técnicos adecuados para contratar en las sucursales rurales, que puedan aprender y aplicar toda la asistencia técnica y capacitación.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
	<p>Al final del año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • MEFL tendrá por lo menos ocho funcionarios de crédito y cuatro gerentes de sucursal que estarán aplicando prácticas óptimas de microfinanciamiento rural. • MEFL tendrá un paquete completo de gestión de recursos humanos y capacitación para tres sucursales rurales. • MEFL tendrá un plan de seguimiento del desempeño para el personal y los funcionarios de crédito de tres de sus sucursales rurales. • MEFL tendrá prácticas óptimas en gestión de recursos humanos para sus funcionarios de crédito en materia de microfinanciamiento rural en tres de sus sucursales. 		
<p>Componente 2: Establecimiento de dos nuevas sucursales rurales.</p>	<p>Al final del año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrá establecido una nueva sucursal. • Se habrán instalado y estarán en operación computadoras y equipo de comunicaciones en una sucursal nueva. • Por lo menos 500 clientes nuevos y una cartera de US\$250.000. <p>Al final del año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán establecido dos nuevas sucursales. • Se habrán instalado y estarán en operación computadoras y equipo de comunicaciones en dos sucursales nuevas. • Por lo menos 1.300 clientes nuevos y una cartera de US\$500.000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de MEFL. • Informes de avance y final. • ISDP. • Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. • ITP. • Listas de participación en eventos. • Encuestas. • Informes anuales de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las cuestiones de seguridad en las áreas rurales se manejan de tal manera que las sucursales operan de manera normal.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
	<p>Al final del año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán establecido tres nuevas sucursales. • Se habrán instalado y estarán en operación computadoras y equipo de comunicaciones en tres sucursales nuevas. • Por lo menos 2.500 clientes nuevos y una cartera de US\$1 millón. 		
<p>Componente 3: Establecimiento de tres nuevos productos financieros ofrecidos por MEFL en sus sucursales rurales.</p>	<p>Al final del año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrá desarrollado e instrumentado un nuevo producto en las sucursales rurales. • Se habrán elaborado manuales y políticas y procedimientos para cada producto. • Se habrá capacitado a personal y funcionarios de crédito sobre los nuevos productos. <p>Al final del año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán desarrollado e instrumentado dos nuevos productos en las sucursales rurales. • Se habrán elaborado manuales y políticas y procedimientos para cada producto. • Se habrá capacitado a personal y funcionarios de crédito sobre los nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de MEFL. • Informes de avance y final. • ISDP. • Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. • ITP. • Listas de participación en eventos. • Encuestas. • Informes anuales de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifica a consultores y expertos en microfinanciamiento rural adecuados que puedan ayudar a MEFL en la instrumentación de los nuevos productos.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
	<p>Al final del año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán desarrollado e instrumentado tres nuevos productos en las sucursales rurales. • Se habrán elaborado manuales y políticas y procedimientos para cada producto. • Se habrá capacitado a personal y funcionarios de crédito sobre los nuevos productos. 		
<p>Componente 4: Se habrá instalado un sistema de información mejorado que permite el crecimiento de la cartera, informes sistematizados y mejores procedimientos de aprobación de créditos.</p>	<p>Al final del año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán agilizado el sistema de información y el proceso de aprobación de créditos en una sucursal nueva. • El sistema de aprobación y análisis de créditos se habrá integrado en el sistema de información por lo menos en una sucursal. <p>Al final del año 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán agilizado el sistema de información y el proceso de aprobación de créditos en dos sucursales nuevas. • El sistema de aprobación y análisis de créditos se habrá integrado en el sistema de información por lo menos en dos sucursales. <p>Al final del año 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se habrán agilizado el sistema de información y el proceso de aprobación de créditos en tres sucursales nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de MEFL. • Informes de avance y final. • ISDP. • Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. • ITP. • Listas de participación en eventos. • Encuestas. • Informes anuales de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma existente del sistema de información puede manejar el crecimiento proyectado de la base de clientes.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de aprobación y análisis de créditos se habrá integrado en el sistema de información por lo menos en tres sucursales. 		
Actividades del Componente 1: 1.1 Evaluación de las necesidades de capacidad de recursos humanos en las áreas rurales y para préstamos rurales. 1.2 Consultoría para el desarrollo de políticas de gestión de recursos humanos aplicadas a áreas y sucursales rurales. 1.3 Consultoría para el mejoramiento de un plan adecuado de supervisión del desempeño para microfinanciamiento rural y préstamos agrícolas en las nuevas sucursales. 1.4 Capacitación en materia de préstamos para la agricultura y la agroindustria, y en materia de la correspondiente evaluación. 1.5 Visitas de intercambio a organizaciones con prácticas óptimas de microfinanciamiento rural y préstamos agrícolas en la región.	<ul style="list-style-type: none"> Se habrá terminado la evaluación de necesidades y se habrán analizado sus resultados para el final del tercer mes. Se habrán puesto en práctica las políticas de gestión de recursos humanos para el mes 12 del proyecto. Se habrá puesto en funcionamiento un plan adecuado de supervisión del desempeño del microfinanciamiento rural para el mes 12. Se habrá capacitado a empleados y funcionarios de crédito de una sucursal y estarán utilizando prácticas óptimas de gestión de recursos humanos después del primer año. La gerencia alta y gerencia media habrán visitado organizaciones de microfinanciamiento de la región antes del final del primer año y estarán aplicando las lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de evaluación de necesidades. Informes de avance y final. ISDP. Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. ITP. Resultados de encuestas de capacitación y evaluaciones de los participantes. Listas de participación en eventos. Encuestas. Informes anuales de MEFL. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen, para su identificación y contratación en las nuevas sucursales, empleados y profesionales adecuados que puedan poner en práctica toda la capacitación y asistencia técnica.

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
Actividades del Componente 2: 2.1 Estudio de mercado de las regiones analizadas como posibles ubicaciones para las sucursales. 2.2 Selección de la ubicación de las nuevas sucursales. 2.3 Adaptación de oficinas. 2.4 Adquisición e instalación de equipo tecnológico para cada una de las sucursales.	<ul style="list-style-type: none"> Se habrá completado el análisis de mercado para los meses 6, 12 y 18 del proyecto, para cada una de las tres sucursales. Las sucursales habrán sido instaladas y estarán en operación para los meses 12, 24 y 36. 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y final. ISDP. Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. ITP. 	
Actividades del Componente 3: 3.1 Análisis diagnóstico de los productos que ofrece actualmente MEFL y estrategia propuesta para su mejoramiento. 3.2 Análisis de mercado para el desarrollo de nuevos productos. 3.3 Consultoría para el desarrollo de tres nuevos productos. 3.4 Consultoría para el despliegue de tres nuevos productos. 3.5 Elaboración de manuales y procedimientos para los nuevos productos. 3.6 Consultoría para la comercialización adecuada de los nuevos productos. 3.7 Capacitación del personal sobre los nuevos productos.	<ul style="list-style-type: none"> El diagnóstico se habrá completado para el sexto mes. El análisis de mercado se habrá completado para el octavo mes. Se habrá creado por lo menos un nuevo producto para el mes 12. Se habrá desplegado un nuevo producto para el mes 12. Se habrán elaborado los manuales y procedimientos para un nuevo producto. Se habrá capacitado al personal para un nuevo producto. Se habrán creado por lo menos dos nuevos productos para el mes 24. Se habrán desplegado dos nuevos productos para el mes 24. Se habrán elaborado los manuales y procedimientos para dos nuevos productos. Se habrá capacitado al personal para dos nuevos productos. Se habrán creado por lo menos tres nuevos productos para el mes 36. 	<ul style="list-style-type: none"> Estados financieros de MEFL. Informes de avance y final. ISDP. Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. ITP. Listas de participación en eventos Encuestas. Informes anuales de MEFL. 	

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos y observaciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Se habrán desplegado tres nuevos productos para el mes 36. • Se habrán elaborado los manuales y procedimientos para tres nuevos productos. • Se habrá capacitado al personal para tres nuevos productos. 		
Actividades del Componente 4: 4.1 Evaluación de sistemas y procedimientos para el sistema de información. 4.2 Implementación del sistema de información en las sucursales para agilizar el proceso de aprobación de créditos. 4.3 Capacitación de los principales empleados sobre el nuevo sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema se habrá puesto en funcionamiento en una sucursal nueva para finales del primer año. • El sistema se habrá puesto en funcionamiento en dos sucursales nuevas para finales del segundo año. • El sistema se habrá puesto en funcionamiento en tres sucursales nuevas para finales del tercer año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros de MEFL. • Informes de avance y final. • ISDP. • Informes de evaluaciones intermedia y final del programa. • ITP. • Listas de participación en eventos. • Encuestas. • Informes anuales de MEFL. 	

RESUMEN DEL PRESUPUESTO (EN US\$)
JA-M1010

	BID/FOMIN	Total Contrapartida	Total	%
Componente 1. Recursos humanos para expansión rural	61,600	-	61,600	21%
Componente 2. Establecimiento de tres sucursales nuevas	27,800	90,000	117,800	39%
Componente 3. Desarrollo de nuevos productos	42,000	3,000	45,000	15%
Componente 4. Establecimiento de un mejor sistema de información	20,000	7,000	27,000	9%
Apoyo para la ejecución, evaluación y auditoría	48,600	-	48,600	16%
Asistente técnico del coordinador	36,000	-	36,000	12%
Evaluación intermedia	3,000	-	3,000	1%
Evaluación final	3,000	-	3,000	1%
Auditoría	3,000	-	3,000	1%
Imprevistos	3,600	-	3,600	1%
TOTAL	200,000	100,000	300,000	100%
	67%	33%	100%	

(*) Nivel de trabajo, basado en estimaciones de servicios de asesoría anteriores en proyectos similares.

PROYECTOS RELACIONADOS
AMPLIACIÓN DEL ACCESO AL MICROCRÉDITO RURAL EN JAMAICA (JA-M1010)

A. Proyectos similares o relacionados del FOMIN en el Caribe

Véase el cuadro D.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco

No. de proyecto / Fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor, monto	Fecha de vigencia [firma o ratificación leg.], período de desembolso	Porcentaje desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o con problemas, incluidos retrasos, prórrogas, reformulaciones, cambios en la ejecución, etc.
--	--	---	----------------------------	--

C. Proyectos relacionados del FOMIN en el mismo sector o con el mismo beneficiario

No. de proyecto / Fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor, monto	Fecha de vigencia [firma o ratificación leg.], período de desembolso	Porcentaje desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o con problemas, incluidos retrasos, prórrogas, reformulaciones, cambios en la ejecución, etc.
ATN/MT – 7091-BA 08/09/00	Fortalecimiento de Mercados de Capitales. Ministry of Finance and Economic Affairs; Securities Exchange of Barbados \$650.000 (FOMIN: \$390.000).	12/15/2000 24 meses (ampliado 18 meses más)	3%	El proyecto se canceló tras el desembolso inicial con calificación de insatisfactorio/altamente problemático. El saldo utilizado se canceló, pues el organismo ejecutor no logró contratar a un consultor dentro del plazo para el desembolso.

D. Proyectos en la misma agrupación de proyectos o el mismo sector

No. de proyecto / Fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor, monto	Fecha de vigencia [firma o ratificación leg.], período de desembolso	Porcentaje desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o con problemas, incluidos retrasos, prórrogas, reformulaciones, cambios en la ejecución, etc.
ATN/ME-9586-BA	Fortalecimiento del Sector de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Barbados. \$1.315.000 (FOMIN: \$840.000).	Firmado 6/20/2006	0%	El proyecto acaba de iniciarse.
ATN/ME-6212-BH 10/30/98	Fortalecimiento del Sistema de Cooperativas de Crédito. Bahamas Co-operative League Limited (BCLL). \$1.100.000 (FOMIN: \$560.000).	12/02/98 30 meses (ampliado 10 meses más)	100%	El proyecto se completó con avance satisfactorio. Los supuestos han conservado su validez durante la ejecución, aunque no es claro si CUMSA recibirá el respaldo jurídico para hacer correcciones en el movimiento en vista del papel normativo tradicional que desempeña el Depto. de Desarrollo de Cooperativas (DCD).
ATN/ME-4763-JA 12/14/1994	Fortalecimiento Institucional de la Liga de Cooperativas de Crédito de Jamaica. Jamaican Cooperative Credit Union League. \$1.960.000 (FOMIN: \$1.900.000).	12/14/94 125 meses (ampliado 38 meses más)	100%	Este proyecto se calificó como altamente satisfactorio en la evaluación final.
ATN/ME-5054-TT ATN/MH-5055-TT 11/01/95	Fortalecimiento Institucional del Sistema de Cooperativas de Crédito Ministry of Finance and the Cooperative Credit Union League of Trinidad and Tobago. \$1.788.460 (FOMIN: \$945.610).	11/01/95 114 meses (ampliado 54 meses más)	100%	El proyecto está todavía en proceso de ejecución, aunque se ha efectuado el desembolso final. En diciembre de 2004 se calificó como satisfactorio.

No. de proyecto / Fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor, monto	Fecha de vigencia [firma o ratificación leg.], período de desembolso	Porcentaje desembolsado	Comentarios: Ejecución satisfactoria o con problemas, incluidos retrasos, prórrogas, reformulaciones, cambios en la ejecución, etc.
ATN/ME-8131-HA 12/11/2002	Fortalecimiento Institucional de Micro Credit National; Micro Credit National S.A.; US\$506.000 (FOMIN US\$300.000).	03/27/2003	99,81%	Mejoramiento relativo de la situación que ha facilitado la aplicación de los componentes: expansión geográfica y consolidación de las sucursales, desarrollo de nuevos productos, reforzamiento de la estructura orgánica de MCN.
ATN/ME-8408-HA 08/26/2003	Fortalecimiento Institucional de ACME - Línea de Actividad Microempresa; Association pour la Coopération avec la Micro Enterprise (ACME) US\$250.000 (FOMIN US\$175.000)	09/16/2003	27,44%	La situación sociopolítica mejoró relativamente. ACME continúa con sus operaciones de crédito en la zona metropolitana. ACME desarrolló una política más vigorosa de promoción del microcrédito. Mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece ACME gracias a la capacitación de su personal dentro del marco del proyecto.
ATN/ME-7182-GY 10/20/2000	Fortalecimiento Institucional del IPED; Institute for Private Enterprise; US\$247.000 (US\$142.000)	01/26/2001	100%	Este proyecto se completó en abril de 2004. Las metodologías de crédito y sistemas de gestión financiera se integraron al recientemente instituido Sistema de Información Gerencial y el personal del IPED está utilizando el sistema.

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-____/07

Jamaica. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-JA
Ampliación del Acceso al Microcrédito Rural en Jamaica

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe para que, en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Micro Enterprise Financing Limited (MEFL), y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica para la ampliación del acceso al microcrédito rural en Jamaica.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$200.000), o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de las Instituciones Financieras para la Microempresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/JA-880751-07
JA-M1010