

**FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑO PROYECTO AL
Instituto de Promoción Económico y Social del Uruguay (IPRU)
(TC/SP-92-05-39-6)**

URUGUAY

RESUMEN EJECUTIVO

**MONTO/FUENTE
BID:**

BID: Financiamiento: US\$500 mil
 Cooperación técnica: US\$100 mil
 Total: US\$600 mil

Los recursos son provenientes del Fondo Especial del Japón (Japan Special Fund, JSF).

**TÉRMINOS Y
CONDICIONES:**

Los recursos serán no reembolsables y se propone un período de desembolsos de 36 meses, contado a partir de la fecha de vigencia del convenio.

OBJETIVO:

El objetivo general del proyecto es consolidar al IPRU como una entidad financiera e institucionalmente viable, comprometida en el proceso de desarrollo económico y social de los microempresarios y pequeños productores de bajos ingresos, a fines que los mismos tengan acceso permanente a servicios eficientes de capacitación y financiamiento adecuados a sus necesidades.

DESCRIPCIÓN:

Los recursos se utilizarían en un proyecto de crédito para financiar necesidades de capital de trabajo e inversiones de microempresarios y pequeños agricultores dedicados al comercio, servicios y producción ubicados en zonas urbanas marginales y rurales de Uruguay. Simultáneamente, se ejecutaría un programa de cooperación técnica en forma paralela, que estaría destinado al fortalecimiento institucional y la capacitación de los microempresarios y pequeños agricultores, haciendo especial énfasis en las actividades que incorporen a la mujer, facilitando su acceso a programas de adiestramiento.

**CLASIFICACIÓN
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 25 de mayo de 1995, clasificó esta operación en la Categoría II.

BENEFICIARIOS:

El programa propuesto beneficiaría a aproximadamente 300 microempresas y pequeñas explotaciones agrícolas (50% encabezadas por mujeres) en un período de tres años. Dichas microempresas no tienen acceso a fuentes convencionales de crédito y sus integrantes

tienen ingresos per cápita inferiores al nivel estimado por el Banco y el Gobierno de Uruguay para grupos de bajos ingresos. Considerando el tamaño promedio del grupo familiar el número indirecto de beneficiarios alcanzaría aproximadamente a 1.100 personas. Por otra parte, el fortalecimiento institucional de la intermediaria le permitiría desempeñar en el futuro un rol más preponderante en la formulación y ejecución de programas similares dirigidos a estratos de la población de bajos ingresos.

RIESGOS:

El principal riesgo se relaciona al hecho que la entidad no tiene antecedentes en el manejo de un volumen de operaciones de crédito microempresarial similar al previsto. Sin embargo, mediante el programa de cooperación técnica propuesto, se atenderían las mayores debilidades detectadas en la organización y se buscaría el fortalecimiento institucional. De esta forma se piensa disminuir la posibilidad de ocurrencia del riesgo anteriormente planteado.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS:**

El pequeño proyecto presentado en este documento se enmarca dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa y los pequeños agricultores, fortaleciendo las organizaciones dedicadas a ofrecerles crédito, capacitación y asistencia técnica.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Se recomienda que, además de las condiciones contractuales generales, se incluya en el convenio de financiamiento y cooperación técnica, a subscribirse con IPRU, las siguientes condiciones especiales:

1. Antes del primer desembolso del financiamiento y de cooperación técnica, IPRU deberá presentar al Banco y a su satisfacción el Reglamento de Crédito del Programa;
2. Se realizará una revisión intermedia de la ejecución del programa cuando la intermediaria haya justificado al Banco la utilización de los recursos del primer desembolso del financiamiento (40% del total de los recursos).
3. El Banco condicionará la realización de los siguientes desembolsos del financiamiento para IPRU a los resultados de la revisión intermedia de ejecución, y a la implementación de la medidas

acordadas con el Banco para superar posibles deficiencias en la ejecución del programa;

4. Se recomienda que el Anticipo de Fondos de la cooperación técnica sea del 25%.

**EXCEPCIONES DE
LAS POLÍTICAS
DEL BANCO:**

Ninguna. Sin embargo, considerando la demanda de crédito existente y a fin de agilizar la acción del Banco en la administración de este tipo de operación, se recomienda que los desembolsos del financiamiento se realicen mediante: (i) un anticipo de fondos inicial del equivalente del 40% del monto total del financiamiento; (ii) dos desembolsos subsiguientes del equivalente al 30% del monto total del financiamiento, cada uno.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

- 1.1 Si bien esta es la primera vez que el Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU) solicita recursos al Banco, esta entidad ha trabajado técnicamente en diversos programas del Banco en Uruguay, apoyando siempre la canalización de fondos hacia los sectores carenciados de la sociedad uruguaya, tales como el primer proyecto del Banco con la Asociación de Colonos del Uruguay, Manos del Uruguay y Fundasol. Asimismo ha actuado como entidad técnica de apoyo del Programa Global de Crédito, brindando servicios de capacitación y preparación de proyectos de inversión a microempresarios.
- 1.2 El Banco financió el Programa Global de Crédito a MYPES (Préstamo 614/OC-UR) por US\$7,0 millones y la Cooperación Técnica de apoyo a las MYPES (ATN/SF-3601-UR) por US\$2,2 millones. El Componente de Crédito desembolsó un total de 1.100 sub-préstamos, entre marzo 1992 y diciembre 1993, a través 7 instituciones financieras intermediarias (IFIs) beneficiando al grupo meta en la franja de empresas de menor tamaño (menos de 10 ocupados por empresa). Los sub-préstamos de inversión de este Programa tenían un tope de US\$25.000 y plazo máximo de 4 años, en tanto que el promedio de los sub-préstamos otorgados no alcanzó a US\$9.000. La Cooperación Técnica se está desarrollando en un período de 4 años, finalizando en noviembre de 1995. Se han financiado con ella actividades de capacitación y asistencia técnica, básicamente para la preparación de proyectos a MYPES que luego sustentaron solicitudes de créditos al Programa. El impacto del componente crediticio de este Programa ha sido favorable, al punto que la demanda insatisfecha existente, desde que se agotaron los fondos del Banco, ha movido al Organismo Ejecutor del mismo a gestionar ante el Gobierno una nueva operación de crédito para las MYPES ante el Banco.
- 1.3 Por medio de su Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, el Banco se propone apoyar el desarrollo de actividades productivas generadoras de empleos e ingresos para estos grupos, utilizando como agentes intermediarios a ONGs especializadas en este sector, tal como se propone en las operaciones presentadas en este documento. A la fecha el Banco ha aprobado un total de 16 pequeños proyectos y cooperaciones técnicas paralelas en Uruguay, por un total equivalente a más de US\$10 millones, teniendo un impacto significativo en microempresas dedicadas a la producción, comercio y servicios, así como en la producción rural a pequeña escala.
- 1.4 Por otra parte, el Gobierno de la República Oriental del Uruguay, a través de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, manifestó su no objeción a la participación del Banco en el financiamiento de este proyecto. En síntesis, el pequeño proyecto presentado en este documento se enmarca dentro de la prioridad establecida por el Banco y el país de expandir el apoyo para la microempresa y los

pequeños agricultores, fortaleciendo las organizaciones dedicadas a ofrecerles crédito, capacitación y asistencia técnica.

B. La intermediaria

1. Aspectos generales

- 1.5 El IPRU es una entidad civil sin fines de lucro, que tiene por objeto la promoción de organizaciones autónomas, participativas y solidarias que integren a los sectores de población marginados. La institución está habilitada para solicitar y contratar apoyos técnicos y de consultoría, recibir donaciones, obtener y otorgar créditos, administrar recursos y realizar cualquier acto necesario o conveniente para el logro de sus objetivos.
- 1.6 El IPRU cuenta con una vasta experiencia de 30 años de actividad, en los cuales ha brindado apoyo a cerca de 11.000 personas. Ha procurado a lo largo de este tiempo coordinar con otras instituciones actividades que atiendan al bien común. Además está relacionado con otras organizaciones no gubernamentales (ONGs) nacionales y extranjeras, así como con entidades dependientes del Gobierno. En este sentido integra la Mesa Coordinadora de Centros de Promoción Social del Uruguay (compuesta, entre otras, por el Centro Latinoamericano de Economía Humana, la Confederación de Colonos del Uruguay, el Foro Juvenil), cumpliendo en ella un papel relevante.
- 1.7 El IPRU cuenta con un plantel estable de 30 técnicos que conforman equipos multi-disciplinarios, teniendo la mayor parte experiencia en el trabajo directo con grupos de base. En relación a los medios pedagógicos, la intermediaria dispone de numerosas publicaciones, audiovisuales y otros útiles para la educación y difusión.

2. Actividades desarrolladas

- 1.8 Desde el año 1990 IPRU ha desarrollado un departamento específico que atiende la problemática del crédito a los microempresarios. Dicho sector complementa, como parte de la estrategia de la institución, el otorgamiento del crédito con una política de seguimiento y de asesoramiento al pequeño empresario tanto en la elaboración de sus proyectos como en la gestión de las microempresas.
- 1.9 En el período julio 1993 - junio 1994 el sector de microempresas de la institución atendió 157 solicitudes de crédito y asesoramiento, de las cuales 90 pasaron a estudio técnico. El sector informó positivamente 86 solicitudes, todas las cuales luego fueron aprobadas por el Comité de Crédito de la institución. Asimismo, durante el mismo período, prestó asesoramiento técnico a 46 microempresas. La cartera de créditos al 30 de junio de 1994 alcanzaba a US\$153.631, con un 60% de crecimiento con respecto al año anterior y un morosidad de aproximadamente 10%.

3. Evaluación financiera

- 1.10 El análisis de la situación financiera del IPRU se realizó en base a los estados financieros correspondientes a 1992, 1993 y 1994, los cuales se presentan en forma consolidada el Anexo V, en el equivalente de US\$.
- 1.11 El total de activos de IPRU al 30 de junio de 1994 alcanzaba a US\$736.778, siendo un 56% (US\$415.250) activos circulantes y un 44% (US\$321.527) no circulantes. Los primeros estaban constituidos principalmente por US\$261.420 en disponibles y US\$153.631 en la cartera de créditos a microempresarios. Por otra parte los no circulantes agrupaban US\$139.535 en edificios, muebles, útiles y equipos y US\$181.993 en cuentas a cobrar y donaciones por aplicar.
- 1.12 En referencia a los pasivos, los mismos alcanzaban a US\$250.937 en 1994, lo cual equivale a un 34% de los activos, demostrando que la entidad poseía un bajo índice de endeudamiento. La menor parte, un 14%, eran pasivos circulantes (US\$35.930). Estos correspondían a cuentas a pagar, manteniéndose a un nivel similar al del año anterior. La relación corriente para 1994 era de 7, esto significa un alto nivel de liquidez, puesto que los activos de corto plazo alcanzaban a cubrir en mas de 7 veces las obligaciones corrientes. Por otra parte, el pasivo no circulante totalizaba US\$214.468, siendo en su mayoría depósitos de terceros que tenía la institución (US\$109.017), pasivos transitorios correspondientes a préstamos pendientes (US\$60.194) y endeudamiento de largo plazo (US\$46.848).
- 1.13 La situación patrimonial de la entidad muestra una consolidación en los tres últimos ejercicios, creciendo un 167% de US\$182.095 en 1992 a US\$486.381 en 1994. Principalmente, ese salto se dio como resultado de superávit en sus operaciones.
- 1.14 En cuanto al estado de resultados, se destaca un incremento del nivel de ingresos del 48% en el último ejercicio, alcanzando un total de US\$671.686. La porción más significativa de los mismos correspondió a donaciones (US\$564.774) destinadas a cubrir programas de desarrollo comunitario y asistencia técnica que desarrolla la entidad. El segundo componente en importancia fueron ingresos financieros, generados principalmente por las operaciones de crédito. Estos últimos alcanzaron a US\$69.405, representando un rendimiento bruto sobre la cartera promedio del 55% (el año anterior el rendimiento fue 36%). En tercer término, los ingresos por asistencia técnica fueron de US\$15.904.
- 1.15 Los egresos totalizaron en 1994 US\$375.187, representando un 56% del total de ingresos y disminuyendo en términos absolutos con respecto a los años anteriores. La principal baja se dio a nivel de gastos operativos, que sumaron US\$317.401, lo que indicaría un aumento en la eficiencia operativa de la entidad.
- 1.16 El IPRU ha producido un superávit en su estado de resultados en los tres últimos ejercicios, principalmente como resultado de donaciones. Sin embargo, dejando éstas de lado, su nivel de

autosuficiencia ha oscilado en un nivel cercano al 28%, lo que indicaría que la institución debe mejorar su capacidad de autofinanciamiento. En tal sentido, mediante el programa propuesto se enfatizaría en ampliar su capacidad de generación de recursos propios, aumentando sus servicios de financiamiento a microempresas y pequeños agricultores.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es consolidar al IPRU como una entidad financiera e institucionalmente viable, comprometida en el proceso de desarrollo económico y social de los microempresarios y pequeños productores de bajos ingresos, a fines que los mismos tengan acceso permanente a servicios eficientes de capacitación y financiamiento adecuados a sus necesidades.
- 2.2 De esta manera el programa propuesto tendría un impacto significativo en: (a) mejorar el nivel de ingreso familiar de los microempresarios y pequeños agricultores; y (b) generar y/o consolidar oportunidades de empleo en las áreas rurales y urbanas marginales donde se ejecutarían los proyectos.

B. Descripción del programa

1. Fondo de Crédito

- 2.3 Mediante el proyecto IPRU ampliaría sus fondos destinados al otorgamiento de créditos a 300 microempresarios y pequeños productores ubicados en zonas urbanas marginales y zonas rurales. Con estos recursos se financiarían necesidades para capital de trabajo y activos fijos principalmente para comerciantes (kioscos, almacenes, ventas de ropa, etc.), microempresarios involucrados en manufactura (fabricación de alimentos, artesanías, confecciones, etc.), servicios (talleres mecánicos, servicios de limpieza, etc.). Mientras tanto los pequeños productores agrícolas, destinarían sus créditos al financiamiento de capital de trabajo (insumos agrícolas, materias primas, compras de mercaderías para comercializar, salarios, etc.), activos fijos (herramientas, equipos, maquinarias, etc.) y cultivos perennes.

2. Cooperación Técnica

- 2.4 Como resultado del diagnóstico de la situación institucional, en el programa de cooperación técnica paralela se enfatizaría: (i) el fortalecimiento de la capacidad financiera, gerencial y técnica de la intermediaria; (ii) el desarrollo y la implementación de una metodología crediticia adecuada, buscando optimizar su eficiencia operativa y ofrecer, a la misma vez, productos financieros adecuados a los beneficiarios; y (iii) el fortalecimiento de la infraestructura de la intermediaria, para facilitar una adecuada supervisión del programa de crédito. En el Anexo I se presenta un detalle del plan de operaciones de la cooperación técnica.

- 2.5 Considerando las prioridades arriba mencionadas, la cooperación técnica prevé la contratación de expertos en las siguientes áreas: (i) tecnología crediticia, (ii) sistemas de información, (iii) capacitación, y (iv) administración y finanzas. Adicionalmente, se incluyó en el presupuesto US\$15.000 para la contratación, por parte del Banco, de expertos o firmas consultoras internacionales que realizarían la evaluación interina del programa.
- 2.6 Adicionalmente, la cooperación técnica incluye la compra de equipos de computación, a los efectos de fortalecer la infraestructura operativa de la institución y poder llevar a cabo una adecuada ejecución del programa. El monto conjunto de la cooperación técnica paralela del proyecto alcanza el equivalente de US\$100.000.

C. Costo y financiamiento

- 2.7 El monto total del proyecto asciende a US\$600.000, de los cuales US\$500.000 corresponden a los fondos para crédito y US\$100.000 para el programa de asistencia técnica. Los recursos provienen del Fondo Especial del Japón (Japan Special Fund, JSF), en carácter no reembolsable.

D. Ejecución del programa

1. Responsabilidad de la ejecución

- 2.8 La responsabilidad de la administración y ejecución del proyecto propuesto residiría en el IPRU. Las actividades serían desarrolladas por el personal con que cuenta actualmente la entidad, fortaleciéndose con el apoyo de los consultores contemplados en el plan de operaciones de la cooperación técnica. La intermediaria suscribiría con el Banco el convenio de financiamiento y cooperación técnica, y desarrollaría el proyecto según los términos de este documento y sus anexos.

2. Reglamento de crédito

- 2.9 El prototipo de reglamento de crédito por el cual se regiría la ejecución del programa se presenta en el Anexo IV de este documento. Este reglamento es consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las disposiciones legales y prácticas bancarias y financieras vigentes en Uruguay. Será condición previa al primer desembolso para el financiamiento y la cooperación técnica que el IPRU haya aprobado el reglamento acordado con el Banco.

3. Revisión Intermedia

- 2.10 Se propone la ejecución de estas operaciones en dos etapas, realizándose una evaluación interina al término de la primera. Esta evaluación estaría destinada a revisar los logros alcanzados y a determinar la efectividad de los procedimientos utilizados en la ejecución de los componentes de crédito y asistencia técnica. La evaluación incluiría también un análisis de la evolución del plan

de fortalecimiento institucional, la morosidad de la cartera, tecnología crediticia, tasas de interés y nivel de autosuficiencia financiera de la institución. Para la evaluación se deberá considerar los indicadores detallados en el Anexo III.

- 2.11 Dicha evaluación interina sería realizada cuando la intermediaria haya justificado el primer desembolso del financiamiento (40% del monto total), o antes, si el Banco lo estima necesario. El Banco revisaría los resultados y recomendaciones de esta evaluación interina que sería realizada por consultores internacionales a ser contratados directamente por el Banco con recursos de la cooperación técnica paralela. Si los resultados de dicha revisión fueran satisfactorios para el Banco, este autorizaría a la intermediaria, a que continúe comprometiendo los recursos del financiamiento. En caso contrario, el Banco no autorizaría a la intermediaria a continuar comprometiendo recursos hasta que ésta haya tomado medidas satisfactorias para corregir las deficiencias detectadas.

4. Plazo para el desembolso de fondos

- 2.12 Los recursos del financiamiento y cooperación técnica serán desembolsados dentro de un plazo de 36 meses, contado a partir de la fecha de vigencia del convenio.

5. Anticipo de fondos

- 2.13 Por su naturaleza, el programa requiere que se disponga de liquidez de recursos financieros en montos suficientes para una rápida y oportuna provisión de créditos y para iniciar las consultorías dirigidas al fortalecimiento institucional de la intermediaria. Considerando la demanda de crédito existente y a fin de agilizar la acción del Banco en la administración de este tipo de operación, se recomienda que los desembolsos del financiamiento se realicen mediante: (i) un anticipo de fondos inicial del equivalente del 40% del monto total del financiamiento; (ii) dos desembolsos subsiguientes del equivalente al 30% del monto total del financiamiento, cada uno. Asimismo, se recomienda que el Anticipo de Fondos de la cooperación técnica sea del 25%.

6. Destino de las recuperaciones

- 2.14 Durante la vigencia del convenio de financiamiento, las recuperaciones provenientes de las amortizaciones de los créditos concedidos con recursos del programa, sólo podrán ser utilizadas por las intermediarias para el otorgamiento de nuevos créditos que se ajusten substancialmente a las normas establecidas en dicho convenio y en el reglamento de crédito del presente programa, a menos que el Banco autorice por escrito darles otro uso.

7. Calidad de la cartera

- 2.15 La calidad del portafolio del IPRU será evaluada mediante el indicador referido a la cartera afectada ("portfolio at risk"), o

sea, el saldo de los préstamos vencidos por mas de 30 días y en cobranza judicial entre el total de colocaciones crediticias, según se define en la Guía Técnica del Banco. La intermediaria deberá tomar medidas apropiadas para asegurar que este indicador se mantenga por debajo del 5% de la cartera total. En caso de incumplimiento de esta disposición, el Banco se reserva el derecho de interrumpir los desembolsos.

8. Aspectos ambientales

- 2.16 Aún cuando las dimensiones de las actividades productivas a financiarse sean desarrolladas en una escala tal que difícilmente podrían afectar negativamente el medio ambiente, a fin de reducir este riesgo se han introducido en el documento las siguientes medidas: (i) criterios de elegibilidad de los proyectos que impidan el financiamiento de actividades contaminantes y/o con efecto nocivo sobre el medio ambiente; (ii) inclusión en las actividades de capacitación y educación del beneficiario final de un módulo ambiental; y (iii) la obligación de la intermediaria y sus asesores de velar por el cumplimiento de las medidas preventivas introducidas en el Reglamento de Crédito. En su reunión efectuada el 25 de mayo de 1995, el Comité de Medio Ambiente (CMA) clasificó la operación dentro de la categoría II.

III. LOS BENEFICIARIOS

A. El sector microempresarial en Uruguay

- 3.1 En 1992, el número de micro y pequeñas empresas (MYPES) urbanas ascendía a 163.700, de las cuales 144.000 (88%) son empresas con menos de 5 personas ocupadas. Además, en 90.000 empresas de este sector (55%) sólo trabaja una sola persona. Estas MYPES constituyen el 98% del universo total de empresas privadas urbanas del Uruguay, brindando ocupación a un 51% de las personas empleadas en el sector privado urbano. Las MYPES uruguayas tienden a organizarse en base a la responsabilidad de un solo dueño. Sus demandas de financiamiento no encuentran una adecuada oferta de créditos pequeños en el sistema bancario ya que sólo el banco estatal (Banco de la República Oriental del Uruguay, BROU) y dos cooperativas financieras que actúan bajo el control de la Superintendencia de Bancos tienen vocación por atender esta demanda. Esta oferta crediticia insuficiente ha generado espacios para el desarrollo de ONGs que canalizan fondos internacionales a las microempresas.

B. Situación de la mujer microempresaria

- 3.2 En la mayoría de los países de la región, que tienen altas tasas de natalidad, la población económicamente activa se incrementa anualmente por efecto de la presión demográfica global. En Uruguay, en cambio, la expansión del mercado de empleo ha resultado básicamente de la mayor incorporación de sectores de la denominada fuerza de trabajo "secundaria", constituida por jóvenes y mujeres.

Los últimos datos censales y estudios demográficos revelan que las mujeres jóvenes que se incorporan al mercado laboral como asalariadas, gradualmente procuran mejorar su fuente de ingresos pasando a desarrollar actividades por cuenta propia como microempresarias.

C. Características socioeconómicas de los beneficiarios

3.3 Las principales características socioeconómicas de los beneficiarios son las siguientes:

(a) Estructura Familiar: el número medio de miembros de la familia es de 4 personas en la zona de la regional Salto-Artigas, y de 3.5 personas en el área metropolitana de Montevideo.

(b) Vivienda: la mayoría de los beneficiarios del programa ocupa casas en las cuales alguno de los servicios básicos están ausentes (luz, agua potable, etc.). Esto se agrava si se considera el subgrupo que corresponde a las microempresas rurales.

(c) Nivel de Educación: el nivel medio educativo de los beneficiarios es relativamente bajo, con alto número sin educación secundaria completa. En particular, se detecta una marcada insuficiencia en lo que refiere a la capacitación que poseen para la gestión empresarial de sus microempresas. En muchos casos, poseen un aceptable nivel de conocimientos técnicos sobre el proceso de producción que encaran.

D. Ubicación geográfica

3.4 Manteniendo una óptica nacional de los problemas de la pobreza, la intermediaria ha definido, en principio que trabajaría en: (i) Montevideo (área urbana) y los departamentos del sur del país (Canelones, San José y Florida, principalmente áreas rurales y urbanas marginales), Región No.1; y (b) Región Salto-Artigas (principalmente áreas rurales y urbanas marginales), Región No.2. No obstante estas prioridades, la atención a microempresas rurales puede extenderse también a otras zonas geográficas.

E. Actividades de los beneficiarios

3.5 En el área rural predominan las actividades vinculadas al sector agropecuario. Aquí se apoyarán fundamentalmente a pequeños productores, minifundistas, trabajadores rurales, medianeros, y a los trabajadores de los servicios vinculados al sector: herrería, carpintería, mecánica, etc. Por otra parte, en el área urbana predominan las actividades vinculadas a la industrialización de bienes, al comercio y a otros servicios. Aquí se apoyará fundamentalmente a pequeños productores vinculados a dichas áreas (artesanos, talleres, etc.).

F. Número estimado de beneficiarios

- 3.6 El programa propuesto beneficiaría a aproximadamente 300 microempresas y pequeñas explotaciones agrícolas (50% encabezadas por mujeres) en un período de tres años. Considerando el tamaño promedio del grupo familiar el número indirecto de beneficiarios alcanzaría aproximadamente a 1.100 personas.

IV. VIABILIDAD, RIESGOS Y JUSTIFICACIÓN

A. Viabilidad socioeconómica

- 4.1 La ejecución del programa propuesto permitiría consolidar el funcionamiento y operación de pequeñas unidades productivas, con lo que se fortalecería y mejoraría el nivel de empleo en el sector rural y en zonas urbanas marginales. Por otro lado, mediante las acciones de capacitación y de asistencia técnica que se brindarían a los beneficiarios, se lograría que estos eleven su formación para el trabajo, lo cual redundaría en la obtención de una mayor productividad y, por ende, de mayores ingresos. Adicionalmente, se obtendrían otros beneficios económicos que son de difícil cuantificación, tales como los derivados del mejoramiento ambiental y de la reducción de la migración rural.

B. Viabilidad institucional

- 4.2 La intermediaria cuenta con una base legal adecuada, así como con una estructura organizacional flexible que se ajusta a las diversas necesidades de trabajo que exigiría la ejecución del proyecto, así como a las perspectivas de crecimiento en el volumen de operaciones. Sus recursos humanos están en un continuo proceso de consolidación y tienen muchos años de experiencia en la administración de proyectos para el grupo meta.
- 4.3 Como se indicó en la evaluación institucional, durante el análisis de la operación se detectaron algunas debilidades que serían corregidas para que la intermediaria participe exitosamente en la ejecución del programa. A tales efectos, se fortalecería institucionalmente al IPRU, para lo cual se diseñó una cooperación técnica no reembolsable, mediante la que se contratarían servicios de consultoría para reforzar sus servicios de provisión de crédito, capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios, así como sistemas contables y de información gerencial.

C. Viabilidad financiera

- 4.4 Los recursos del programa se utilizarían para financiar actividades productivas cuya factibilidad financiera haya sido previamente determinada de acuerdo a la metodología seguida por la intermediaria y en base a criterios de elegibilidad y condiciones de los sub-préstamos que han sido establecidos en el Reglamento de Crédito.

- 4.5 Dado que los sub-préstamos se otorgarían a tasas de interés positivas en términos reales y cubrirían el costo de intermediación y el riesgo, los proyectos generarían los recursos suficientes para alcanzar las metas previstas, junto con la capitalización de la intermediaria, el mantenimiento del valor del fondo rotatorio de crédito y el fortalecimiento del patrimonio de la institución.

D. Riesgos

- 4.6 El principal riesgo se relaciona al hecho que la entidad no tiene antecedentes en el manejo de un volumen de operaciones de crédito microempresarial similar al previsto. Sin embargo, mediante el programa de cooperación técnica propuesto se atenderían las mayores debilidades detectadas en la organización y se buscaría el fortalecimiento institucional. De esta forma se piensa disminuir la posibilidad de ocurrencia del riesgo anteriormente planteado.

E. Justificación y recomendación

- 4.7 El proyecto propuesto se enmarca dentro de los criterios de elegibilidad del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, establecidos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2. En este sentido, el proyecto beneficiaría directamente a grupos marginados, generando oportunidades de empleo y fomentando el uso de tecnologías apropiadas.
- 4.8 El análisis precedente permite concluir que la ejecución del proyecto propuesto es viable, razón por la que la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo la aprobación de esta operación, para lo cual somete a su consideración el correspondiente Proyecto de Resolución de Financiamiento y de Cooperación Técnica.

PLAN DE OPERACIONES DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay (IPRU)

URUGUAY

(TC-92-05-39-6)

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Adicionalmente a la solicitud de financiamiento presentada por IPRU, dentro del Programa Para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, se ha solicitado cooperación técnica no reembolsable en apoyo a la ejecución del programa propuestos en el documento de financiamiento.

II. OBJETIVOS

- 2.1 Los objetivos de la cooperación técnica propuesta incluirían los siguientes:
- (a) Fortalecer la capacidad financiera, gerencial, administrativa y técnica de la intermediaria, mediante el mejoramiento de sus sistemas de administración, contabilidad y manejo de crédito, así como para el establecimiento de planes estratégicos de desarrollo institucional.
 - (b) Desarrollar e implementar una metodología crediticia adecuada a la intermediaria y su clientela, buscando optimizar su eficiencia operativa y a la vez ofrecer productos financieros adecuados al tipo de beneficiarios.
 - (c) Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica a los beneficiarios finales en utilización de tecnologías ambientalmente apropiadas, así como conceptos básicos de administración, finanzas y comercialización.
 - (d) Fortalecer la infraestructura de la intermediaria para el manejo del programa de crédito, con el fin de asegurar la adecuada aplicación, manejo y recuperación de los recursos solicitados.
 - (e) Promover que en el futuro esta organización pueda jugar un papel preponderante en la atención de sectores de bajos ingresos en sus necesidades de desarrollo empresarial.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 3.1 Para lograr los objetivos propuestos, el programa de cooperación técnica prevé la contratación de las siguientes consultorías (los términos de referencia detallados están en el Anexo II):

- (a) Administración y Finanzas, mediante la contratación de un especialista por un período de 10 meses. Dicho especialista apoyaría a IPRU en desarrollar una estrategia de crecimiento institucional y autosuficiencia financiera, así como en el perfeccionamiento de sus sistemas administrativos y financieros, y capacitación del personal.
- (b) Tecnología Crediticia, mediante la contratación de una firma consultora internacional, por un período de 2 meses/consultor, en dos períodos no consecutivos. Dicha firma tendrá la responsabilidad de implementar una tecnología eficiente y efectiva para el otorgamiento de créditos al grupo meta. En tal sentido, deberá realizar ajustes a la metodología crediticia utilizada actualmente por la intermediaria, adecuándola al crecimiento previsto de la cartera, optimizando el nivel de costos operativos, capacitando los oficiales de crédito, ejecutivos y miembros del comité de préstamos, y manteniendo una alta calidad de la cartera de créditos (control de morosidad).
- (c) Sistemas de Información, mediante la contratación de un especialista en informática por un período de 2 meses. Dicho especialista tendría la responsabilidad de diseñar y/o adecuar los sistemas de computación para llevar a cabo la contabilidad, el control la cartera de créditos, el registro de datos generales del programa y la generación de reportes de relevancia para la toma de decisiones en la institución.
- (d) Capacitación Microempresarial, mediante la contratación de un especialista en la materia, por un período de 10 meses. Dicho especialista tendría la responsabilidad de identificar las necesidades más críticas, en lo referente a capacitación, y desarrollar un programa de capacitación adecuado al tipo de beneficiario objetivo, que enfatice una alta participación de la mujer. Asimismo, coordinaría con los otros expertos en el desarrollo de los módulos y material de capacitación, los que incluirían educación ambiental y utilización de tecnologías apropiadas.
- (e) Evaluación Institucional y de Programas de Crédito, mediante la contratación de especialistas internacionales o firmas consultoras internacionales, por un período total de 3 semanas. Estos especialistas tendrían la responsabilidad de evaluar la marcha del programa cuando la intermediaria haya justificado el uso del 40% de los recursos del financiamiento, en función de los objetivos e indicadores previstos en el proyecto. Además de dicha evaluación, asesorarían a la intermediaria en la superación de los eventuales problemas encontrados en la implementación del programa de crédito y fortalecimiento institucional, haciendo recomendaciones conducentes al cumplimiento de los objetivos del programa y las condiciones estipuladas en los compromisos con el Banco.

- 3.2 Adicionalmente, la cooperación técnica incluye la compra de equipos de computación, a los efectos de fortalecer la infraestructura operativa de la institución y poder llevar a cabo una adecuada ejecución del programa.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total de esta cooperación técnica no reembolsable ha sido estimado en el equivalente de US\$100.000, que sería financiado por el Banco de acuerdo al siguiente presupuesto (en miles de US\$):

CATEGORÍAS	TOTAL
2.1 Emolumentos <u>1/</u> Servicios Consultoría	70.000
6.3 Equipos de Cómputo	5.000
5.1 Viajes y Viáticos	5.000
8.2 Emolumentos Evaluación Externa y Apoyo Institucional <u>2/</u>	15.000
9.8 Imprevistos	5.000
TOTAL	100.000

- 4.2 La contribución del Banco, hasta un monto equivalente a US\$100.00, sería concedida con carácter no reembolsable, proveniente del Fondo Especial de Japón (Japan Special Fund, JSF).

V. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

- 5.1 Los consultores serían contratados por la intermediaria, a excepción de los consultores o firmas consultoras internacionales que realizarían las evaluaciones del programa que serían directamente contratado(a)s por el Banco.

VI. JUSTIFICACIÓN

- 6.1 La cooperación técnica contribuiría en forma directa a la buena ejecución del programa y al logro de sus objetivos. Especialmente,

1/ Experto en Administración y Finanzas (US\$2.000 mes x 10 meses= US\$20.000); Firma Internacional para Tecnología Crediticia (US\$10.000 mes x 2 meses = US\$20.000); más US\$6.000 viáticos y US\$4.000 viajes internacionales, total US\$30.000); Experto en Sistemas de Información (US\$2.500 mes x 2 meses = \$5.000); y Experto en Capacitación (US\$1.500 x 10 meses = US\$15.000).

2/ Incluye la evaluación de aproximadamente tres semanas de duración y asesoramiento a las intermediarias por experto internacional o firma consultora internacional (suma alzada). Se presupuestó de la siguiente manera: US\$10.000 honorarios, viajes internacionales US\$2.200 y per diem US\$2.800.

en vista de que el programa de crédito representaría una ampliación de las actividades que actualmente desarrolla la intermediaria, se estima que esta cooperación técnica es necesaria para fortalecer las bases operativas, administrativas y técnicas de la organización. Asimismo, mediante la cooperación técnica se espera que dicha ampliación podría mantener y mejorar la calidad en la administración de los servicios y el seguimiento de los beneficiarios.

- 6.2 La asistencia técnica prevista en el programa, proveería a la intermediaria de los procedimientos y herramientas para mejorar la atención y cobertura crediticia de la mujer en las áreas rurales y marginales, mediante el diseño de programas de capacitación adecuados a sus necesidades (horarios, cuidado de niños durante capacitación, temas de utilidad, etc.). Asimismo, se contribuiría al fortalecimiento de la intermediaria para desempeñar un rol más preponderante en favor de los estratos más pobres en las áreas rurales y zonas marginales de las ciudades en Uruguay.
- 6.3 Por otra parte, la necesidad de hacer un seguimiento a una cartera de crédito ampliada y la complejidad adicional que representa la asistencia y supervisión de una red extendida de beneficiarios, requiere de la instalación de sistemas de información computarizados. Estos sistemas permitirían hacer un adecuado seguimiento de las operaciones al personal gerencial de la intermediaria, a la vez de reducir los riesgos de financiamiento en los sub-préstamos.
- 6.4 En conclusión, el éxito del programa estaría supeditado, en gran medida, a los componentes expuestos de la cooperación técnica, los que se consideran imprescindibles para el eficaz desarrollo del proyecto.

VII. DESEMBOLSOS

- 7.1 Los desembolsos se harían dentro de un plazo de 36 meses contados a partir de la fecha de la firma del convenio. A solicitud de la intermediaria, el Banco podrá constituir un anticipo de fondos, por un monto que no exceda el 25% de la cooperación técnica. La constitución y renovación de los anticipos se considerarían como desembolsos, y para la renovación de los mismos la intermediaria sometería cuentas detalladas sobre el uso de los fondos desembolsados y gastados.

VIII. INFORMES

- 8.1 Los consultores a contratarse deberán presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del respectivo contrato.

- 8.2 La intermediaria presentará al Banco una evaluación de los informes presentados y del trabajo realizado por cada consultor, dentro de los 60 días siguientes a la recepción de los mismos.
- 8.3 Además, la intermediaria presentará al Banco un informe financiero detallando los gastos con cargo a la cooperación técnica, dictaminado por auditores independientes aceptables al Banco, dentro de los 120 días siguientes a la finalización del año calendario en que se realice el último desembolso del programa.

IX. SUPERVISIÓN

- 9.1 El Banco supervisaría los programas a través de su Representación en Uruguay, quien tendrá la responsabilidad técnica de la operación. La responsabilidad básica de esta operación la tendría, en la sede del Banco, la División 1 del Departamento de Operaciones de la Región I.

TERMINOS DE REFERENCIA DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

A. Especialista en Administración y Finanzas

Calificaciones: Deberá tener título universitario a nivel de post-grado en Administración o Finanzas con cuatro años de experiencia mínima en programas de crédito microempresarial, aspectos gerenciales, análisis institucional y aspectos contables. Trabajará a tiempo completo, teniendo como base de operaciones la sede de la entidad, aunque deberá desplazarse para la ejecución del proyecto en el interior del país.

Duración: 10 meses.

Actividades:

- (i) Asesorar a la Dirección Ejecutiva y a la Directiva de la entidad en la marcha del programa, cumplimiento de normas y requerimientos del programa con el Banco, montos y objetivos propuestos, preparación de informes, aplicación del Reglamento de Crédito, entre otros aspectos.
- (ii) Realizar un diagnóstico participativo, identificando los principales problemas, deficiencias y potencialidades de la intermediaria en aspectos administrativos, contables y financieros (ej. análisis de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas). Asimismo deberá recomendar soluciones a la directiva y gerencia de la intermediaria para superar dichos problemas.
- (iii) Diseñar, conjuntamente con la intermediaria una estrategia de desarrollo patrimonial, costo y prestación de servicios, incluyendo metas para el corto, mediano y largo plazo (planeamiento estratégico). El plan deberá incluir las estrategias para la identificación y promoción de fuentes de recursos, así como de mejoramiento de ingresos por servicios prestados (créditos), que garantice la autosuficiencia de la intermediaria (ej. análisis de punto de equilibrio, cumplimiento de los indicadores del proyecto según detalle del Anexo III).
- (iv) Perfeccionar los sistemas operativos, administrativos, contables y financieros de la intermediaria.
- (v) Perfeccionar y diseñar (en coordinación con la consultoría en sistemas) los registros contables y financieros de la institución y del proyecto. Dichos registros deberían estar organizados de tal manera, que provean la documentación necesaria para verificar las transacciones y facilitar la preparación oportuna de los estados financieros e informes.

- (vi) Desarrollar manuales y procedimientos de forma de garantizar la permanencia de los sistemas y mecanismos administrativo contables diseñados.
- (vii) Proveer capacitación y entrenamiento de actualización al personal de la intermediaria en las áreas dónde su capacidad técnica es crítica para el funcionamiento del programa.
- (viii) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

B. Consultoría en Tecnología Crediticia

Calificaciones: Firma internacional con reconocida experiencia en América Latina de trabajo en instituciones de apoyo crediticio dirigido a la microempresa y pequeñas explotaciones agrícolas. Deberá tener experiencia en promoción de crédito, manejo de carteras, capacitación y organización de sistemas de otorgamiento de crédito en pequeña escala, en instituciones que otorguen crédito a pequeñas unidades productivas o comerciales. Para desarrollar el trabajo deberá proveer de expertos con amplia experiencia en el tema (mínimo 4 años) y con estudios de post-grado. Dicho experto, o expertos, trabajará a tiempo completo, teniendo como base de operaciones la sede de la entidad, aunque deberá desplazarse a el terreno con frecuencia.

Duración: 2 meses/consultor (en dos períodos separados por un mínimo de 10 meses).

Actividades:

- (i) Llevar a cabo un programa de transferencia de tecnología crediticia adecuado a las necesidades de los beneficiarios y a la capacidad de las intermediarias, buscando un adecuado manejo de los recursos.
- (ii) Recomendar e implantar un proceso adecuado de presentación, análisis, entrega, seguimiento, control y recuperación de cartera, buscando un manejo eficiente de los recursos y maximizando su alcance a grupos de bajos ingresos.
- (iii) Trabajar con el especialista en sistemas en la implantación del sistema de crédito dentro del sistema integrado de informática.

- (iv) Establecer un sistema de seguimiento de créditos basado en el promotor como unidad de costos y administrador de su respectiva cartera. Deberá definirse que indicadores de desempeño se seguirán para su evaluación periódica.
- (v) Ajustar los métodos de extensión utilizados a fin de maximizar la cobertura de un mayor número de beneficiarios, tomando en cuenta el tiempo del personal de campo y los costos involucrados.
- (vi) Diseñar una estrategia de expansión del programa de crédito con miras a ampliar los servicios.
- (vii) Desarrollar métodos referentes a la fijación de la tasa de interés, uso de las recuperaciones y cobranza de costos de intermediación financiera.
- (viii) Capacitar a los miembros de los Comités de Crédito, funcionarios y técnicos promotores sobre el funcionamiento del sistema de créditos.
- (ix) Diseñar un sistema de seguimiento del proyecto, de acuerdo a los indicadores del proyecto, según se detalla en el Anexo III.
- (x) Diseñar un sistema de evaluación de impacto a nivel del grupo meta (en coordinación con la consultoría en sistemas), que permita el monitoreo de los siguientes aspectos: (a) participación de la mujer, (b) creación de microempresas, (c) generación y fortalecimiento de empleos, (d) incremento en el nivel de ingresos, y (e) cambios en la calidad de vida (salud, nutrición, vivienda, etc.).
- (xi) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

C. Consultoría en Sistemas de Información

Calificaciones: Título universitario en informática o áreas afines; con amplia experiencia (mínimo 3 años) de trabajo en el desarrollo de sistemas de información y centros de documentación. Preferentemente, deberá tener experiencia en diseño de sistemas para instituciones que financien microempresas y crédito agrícola en pequeña escala. Trabajará a tiempo completo, teniendo como base principal de operaciones la sede de la entidad.

Duración: 2 meses.

Actividades:

- (i) Diseñar y/o adecuar un sistema computarizado para cumplir con las siguientes funciones: (a) contabilidad de fondos, con registros financieros y contables; (b) control de cartera crediticia, separando costos por intermediación financiera; (c) registro de datos generales requeridos para la administración del programa;
- (ii) Diseñar, en coordinación con la consultoría en Tecnología Crediticia, un sistema de información computarizado que permita el seguimiento y la evaluación del programa de crédito, debiendo cubrir los siguientes aspectos: (a) información continua sobre estado de la cartera; (b) desarrollo de un banco de datos sobre los beneficiarios del programa y el impacto de éste, incluyendo antecedentes de los beneficiarios, comportamiento de préstamos, nivel de ingresos, creación de empleos, etc.; y (c) control de cumplimiento de metas del programa.
- (iii) Asesorar en la compra de equipos de computación adecuados para las actividades de la intermediaria.
- (iv) Elaborar los manuales de procedimientos de los sistemas creados.
- (v) Capacitar al personal de la intermediaria en el manejo de los sistemas que se implanten.
- (vi) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

D. Consultoría en Capacitación Microempresarial

Calificaciones: Título universitario a nivel de post-grado en sociología o economía; con amplia experiencia (mínimo 3 años) de trabajo en capacitación a grupos de bajos ingresos y en las actividades citadas a continuación. Trabajaré a tiempo completo, teniendo como base de operaciones la sede de la entidad, aunque deberá desplazarse con frecuencia para dar seguimiento a la ejecución de capacitación a beneficiarios en el interior del país.

Duración: 10 meses.

Actividades:

- (i) Identificar las necesidades de capacitación de los grupos de beneficiarios, así como las formas óptimas de ofrecer

los servicios necesarios, teniendo en cuenta el costo por beneficiario, la recuperación del costo y las posibilidades de colaborar con instituciones especializadas en este campo.

- (ii) Revisar, adecuar y desarrollar las estrategias y metodologías para el mejoramiento y fortalecimiento de la capacitación de la población meta del programa, así como definir sus contenidos por niveles (básico y complementario). Se deberán incluir temas relativos al manejo de microempresas y pequeñas unidades de explotación agrícola. Tomar en cuenta mecanismos que faciliten una amplia participación de mujeres (ej. horarios adecuados, cuidado de niños, etc.).
- (iii) Preparar un módulo sobre educación ambiental y tecnologías ambientalmente apropiadas en los programas de capacitación.
- (iv) Diseñar e implementar un programa de capacitación para personal de las intermediarias enfatizando en la metodología de crédito que se esté aplicando en la entidad (en coordinación con la firma consultora internacional que proveerá servicios en tecnología crediticia), promoción de crédito, administración de cartera, implementación de las recomendaciones y sistemas diseñados, entre otros aspectos. Asimismo, tendrá que adiestrar en forma especial a los funcionarios que estarán a cargo de programas de capacitación de beneficiarios, a los efectos de garantizar la continuidad de dichos programas.
- (v) Elaborar manuales, cartillas, documentos técnicos, diseños de cursos, seminarios de capacitación y otros programas relacionados a la especialidad con fines promocionales y didácticos.
- (vi) Presentar a la intermediaria (con copia al Banco) un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato.

E. Especialista en Evaluación de Programas de Crédito y Fortalecimiento Institucional

Calificaciones: Experto internacional en crédito microempresarial, o firma consultora internacional especializada en el tema. Deberá ser un especialista institucional/financiero que tenga por lo menos 5 años de experiencia, en países de América Latina, en evaluación de programas de crédito microempresarial. Asimismo se exigirá amplia experiencia en análisis del grado de desarrollo institucional, consolidación y autosuficiencia

financiera de entidades que ofrecen servicios crediticios a microempresarios y/o pequeños agricultores. Dicho experto o firma consultora sería contratado directamente por el Banco, con recursos a cargo del programa propuesto.

Duración: 3 semanas.

Actividades:

- (i) Evaluación de las políticas financieras de la institución, debiendo considerar: (a) riesgo crediticio (criterios para otorgamiento de créditos, grado de evaluación de solicitudes, diversificación del riesgo, etc.); (b) manejo de la cartera (políticas de cobranzas de cuentas atrasadas, seguimiento a los clientes, etc.), (c) política de márgenes de ganancia (control de gastos operativos, nivel de provisión para incobrables); (d) determinación de la tasa de interés (racionalidad utilizada en la determinación de tasa de interés, mantenimiento del valor y las recuperaciones); (e) políticas de liquidez (nivel de dinero en caja y bancos considerado apropiado, manejo del flujo en efectivo).
- (ii) Evaluación de la situación financiera: (a) evolución del patrimonio; (b) endeudamiento (relación entre pasivos y activos circulantes, igualmente para no circulantes, etc.); (c) nivel de liquidez; (d) rentabilidad y nivel de autosuficiencia financiera (retorno sobre patrimonio, retorno sobre activos rentables, retorno en total de activos, margen financiero, margen operativo, margen neto, etc.); (e) análisis de la calidad de la cartera (nivel de morosidad); (f) desempeño en la recuperación de créditos; (g) rendimiento efectivo anual de la cartera de créditos; (h) nivel de provisiones para incobrables; y (i) grado de cumplimiento de los aspectos financieros vinculados al programa del Banco (ej. nivel de mora, tasa de interés, etc.).
- (iii) Evaluación del desempeño administrativo: (a) grado de organización del programa de crédito (cadena de mandos, flujos de responsabilidad, "accountability", etc.); (b) procedimientos para aprobación de los créditos; (c) procedimientos de inspección y control internos; (d) productividad y eficiencia del personal; (e) desempeño y grado de utilización de los sistemas de información; (f) servicios ofrecidos a los beneficiarios y seguimiento; (g) evolución de los gastos de personal y administración; y (h) grado de implementación de las recomendaciones efectuadas por los expertos locales (especialmente en lo referente a planificación, organización, sistemas de información, etc.).

- (iv) Evaluación de la metodología crediticia: (a) número de créditos desembolsados por mes, identificando cuantos son a clientes nuevos, y total de clientes activos; (b) análisis del uso del tiempo en evaluación de solicitudes de nuevos clientes, evaluación de solicitudes de clientes activos, supervisión y capacitación; (c) dispersión geográfica de clientes y distancia de la oficina central; (d) tamaño de los créditos; (e) rubros de utilización de los créditos; (f) tipos de garantías utilizadas; (g) grado de adaptación de la metodología crediticia y los productos financieros a las necesidades de los beneficiarios; (h) cartera por promotor de crédito; y (i) impacto y grado de implementación de las recomendaciones efectuadas por el experto local en crédito, contratado con los recursos de la cooperación técnica.
- (v) Efectuar recomendaciones a las intermediarias para el ajuste de la marcha del programa, según los resultados de las evaluaciones arriba mencionadas. Deberá desarrollar, en forma participativa con los Directivos y Gerentes de la institución, un programa de implementación de las recomendaciones efectuadas.
- (vi) Preparar y presentar al Banco, con copia a la intermediaria, un informe sobre la situación encontrada, el asesoramiento ofrecido, el grado de ejecución y alcance de los objetivos del proyecto, dentro de los 30 días siguientes a la finalización de la consultoría.

INDICADORES

Los indicadores para verificar el alcance de los objetivos tanto del programa de crédito como de la cooperación técnica paralela son los siguientes:

1. Objetivo general

El objetivo general del proyecto es consolidar al IPRU como una entidad financiera e institucionalmente viable, comprometida en el proceso de desarrollo económico y social de los microempresarios y pequeños productores de bajos ingresos, a fines que los mismos tengan acceso permanente a servicios eficientes de capacitación y financiamiento adecuados a sus necesidades.

Indicadores

- a. Mantenimiento de la base patrimonial en términos reales (como requerimiento mínimo).
- b. Nivel de dependencia de donaciones.
- c. Portafolio por analista de créditos a los 12 meses de comenzada la ejecución (mínimo):
 - 60 créditos
 - Cartera de US\$120.000

A los 24 meses de ejecución dichos indicadores deberán incrementarse un 25%.
- d. Nivel de costos administrativos sobre cartera total bruta promedio.
- e. Cartera de préstamos a microempresarios y pequeños productores (mínimo):
 - crecimiento de US\$150.000 a los 12 meses de comenzada la ejecución.
 - crecimiento de US\$350.000 a los 24 meses de comenzada la ejecución.
- f. Diversificación de cartera (mínimo):
 - 25% de cartera para activos fijos a los 12 meses de comenzada la ejecución.
- g. Calidad de cartera (mínimo):
 - saldo de créditos vencidos por más de 30 días menos de 5% de cartera total)
- h. Monto préstamo promedio otorgado (durante el año).
- i. Número de préstamos otorgados (por año).

- j. Monto promedio préstamo vigente.
- k. Número de préstamos vigentes.
- l. Cantidad y tipo de cursos de capacitación ofrecidos.
- m. Costo por participante de dichos cursos.
- n. Nivel de recuperación de costos por cobro de matrícula.
- ñ. Nivel de satisfacción de asistentes a los cursos en términos de: relevancia de la capacitación en sus operaciones de la microempresa, expectativas y facilidad de implementar recomendaciones en su microempresa.

PROTOTIPO DE REGLAMENTO DE CRÉDITO

Artículo 1. Condiciones Generales

El presente Reglamento establece los términos que regularían el programa de crédito a ser ejecutado por el IPRU, en lo sucesivo llamado "la intermediaria". Se trata de una institución privada, sin fines de lucro, creada con la finalidad de proveer asistencia técnica y capacitación a microempresarios y pequeños agricultores de bajos ingresos, en lo sucesivo llamados "beneficiarios", sin oportunidades de financiamiento en instituciones formales de crédito. El proyecto será financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, en lo sucesivo llamado "el Banco", y ejecutado la intermediaria de acuerdo a los términos y condiciones que se describen a continuación.

Artículo 2. Objetivos y Descripción del Programa

El programa tiene por objetivo principal ampliar el acceso y la cobertura de crédito y asistencia técnica a los microempresarios y agricultores de bajos ingresos, mediante acciones dirigidas a incrementar y mejorar la producción y productividad, así como fortalecer y aumentar los niveles de empleo y ventas. Se dirige a aquellos microempresarios que por sus precarias condiciones de vida y marginalidad, no tienen acceso a otras fuentes convencionales de crédito, ni al conocimiento de técnicas empresariales y administrativas apropiadas.

El programa contempla la ejecución de programas de crédito, asistencia técnica y capacitación financiero-administrativa destinados a:

- (a) financiar materia prima, insumos, capital de trabajo, activo fijo requeridos para la producción, así como comercialización de bienes y servicios; y
- (b) promover el desarrollo empresarial de los beneficiarios a través del financiamiento, asistencia técnica y capacitación.

La intermediaria manejaría en forma independiente los recursos destinados al crédito de microempresarios mediante su propio Comité de Crédito.

Artículo 3. Beneficiarios

Los beneficiarios del programa serán microempresarios ubicados en las áreas rurales y zonas marginales urbanas de Uruguay, definidos de acuerdo a los lineamientos de este reglamento, que cuenten con la capacidad de ejecutar y operar el (los) proyecto(s) objeto de financiamiento y que no tengan acceso a fuentes convencionales de crédito.

Artículo 4. Utilización de los Recursos del Programa

Los recursos del Programa podrían ser utilizados para financiar activos fijos y capital de trabajo necesarios para la ejecución de actividades microempresariales de comercio, servicios y producción, que sean técnica y financieramente factibles.

Artículo 5. Asesoría

La intermediaria desarrollará la difusión y orientación inicial a los beneficiarios potenciales con el apoyo de sus promotores, y cuando resulte aconsejable promoverían su organización en grupos solidarios de garantía mutua. A través de los promotores, la intermediaria apoyaría los beneficiarios en la elaboración de los proyectos de inversión y las solicitudes de crédito, otorgando el financiamiento, la asesoría y el seguimiento necesario.

Artículo 6. Financiamiento

La intermediaria otorgará financiamiento a beneficiarios individuales, grupos solidarios y/o familias.

Artículo 7. Requisitos de Elegibilidad

Para que un microempresario(a) sea elegible para recibir créditos con recursos del programa deberá:

- (a) ser mayor de edad;
- (b) tener por lo menos 12 meses frente a la operación de la unidad empresarial, en el caso de préstamos individuales;
- (c) tener un ingreso per cápita anual menor al estimado por el Banco para determinar los grupos de bajos ingresos en Uruguay;
- (d) comprometerse a seguir las recomendaciones efectuadas por la intermediaria;
- (e) no tener acceso a otras fuentes convencionales de crédito;
- (f) ser su principal fuente de ingreso y actividad la microempresa o unidad agrícola a financiarse;
- (g) comprometerse a utilizar los recursos del crédito exclusivamente para los fines autorizados;
- (h) tener un sitio de operación identificable; y
- (i) tener una microempresa o pequeña explotación agrícola con un máximo de aproximadamente 5 empleados permanentes asalariados, ventas anuales menores al equivalente aproximado de US\$50.000 o activos totales de hasta el equivalente aproximado de US\$40.000.

Artículo 8. Criterios para la Selección de Proyectos de Financiamiento

Los criterios generales de selección de proyectos a tomarse en consideración para la aprobación y el otorgamiento de crédito, son los siguientes:

- (a) presentar una adecuada liquidez disponible que le permita afrontar el crédito;
- (b) que la unidad económica sea superavitaria y permita reinversión de los excedentes en la microempresa o explotación agrícola;
- (c) el microempresario o pequeño agricultor debe demostrar capacidad en la conducción técnica y administrativa de su empresa;
- (d) contar con un mercado adecuado para los productos o servicios;
- (e) conducir a la generación o fortalecimiento de empleos;
- (f) utilizar un nivel adecuado de mano de obra y tecnología apropiada; y

- (g) utilizar técnicas y prácticas productivas no contaminantes y no deteriorantes de los recursos naturales que le sirven de materia prima.

Artículo 9. Restricciones en el Uso de los Recursos del Programa

Los recursos del programa no podrán ser utilizados para financiar:

- (a) compra de bienes inmuebles;
- (b) pago de deudas, dividendos o recuperaciones de capital;
- (c) compra de acciones, bonos y otros valores mobiliarios;
- (d) necesidades de consumo;
- (e) arriendo o compra de terrenos, casas, construcciones o edificios;
- (f) compra de vehículos o artículos para uso personal;
- (g) impuestos.

Artículo 10. Términos y Condiciones de los Créditos

Los créditos estarán sujetos a los siguientes términos y condiciones:

- (a) **Moneda:** Los préstamos que se financien con cargo a los recursos del programa serán denominados en moneda local.
- (b) **Montos:** Las microempresas podrían recibir créditos individuales con cargo a los recursos del programa por montos que, en su conjunto, no excedan al equivalente de US\$3.000 en moneda nacional, cuando se trate de capital de trabajo y, del equivalente de US\$6.000, en moneda nacional, cuando se trate de adquisición de activos fijos. La cantidad máxima de los préstamos solidarios o a grupos sería del equivalente de US\$24.000 en moneda nacional, respetando siempre el límite per cápita indicado anteriormente.
- (c) **Plazos:** Los plazos máximos de amortización para los créditos que se concedan con recursos del Programa serían de hasta 12 meses para capital de trabajo y de hasta 36 meses para inversiones de capital o para el financiamiento de cultivos perennes. El plazo de los subpréstamos sería determinado por la intermediaria en consideración de elementos tales como: tipo de microempresa o unidad productiva, vida útil del bien a financiarse, naturaleza de la inversión, volumen proyectado de ingresos y capacidad de pago.
- (d) **Interés:** La intermediaria tendrá la autonomía para fijar la tasa de interés al prestatario, de manera tal que pueda cubrir la totalidad de sus costos de intermediación incluyendo riesgos, sobre el total del financiamiento desembolsado. Dicha tasa sería variable, siendo revisada como mínimo cada 90 días, y positiva en términos reales. La misma se determinará tomando como base la tasa de interés de Letras de Tesorería del Uruguay en pesos a 90 días o la tasa promedio de los bancos privados para depósitos a 90 días, a la cual se le agregarían los costos de intermediación y las provisiones por cuentas incobrables (riesgo).

- (e) **Forma de Pago:** En todos los casos, los pagos de capital e intereses podrían efectuarse mediante cuotas semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, dependiendo de las características propias de cada préstamo.
- (f) **Cobro Anticipado:** Los créditos otorgados se consideran vencidos y su pago total sería exigible cuando ocurra una o más de las siguientes circunstancias:
 - (i) si se comprobase la existencia de falsedad en las informaciones proporcionadas por el beneficiario al formular la solicitud de préstamo;
 - (ii) si el beneficiario se opusiera a la inspección de las inversiones o de los bienes dados en garantía o de cualquier hecho susceptible de disminuir su valor o comprometer su dominio;
 - (iii) si el beneficiario faltara al pago total o parcial de las cuotas, o incumpliera lo acordado en el contrato, según lo señalado en dicho contrato de crédito;
 - (iv) si el beneficiario, sin el permiso escrito de la intermediaria, gravara o enajenara a favor de terceros los bienes financiados o dados en garantía;
- (g) **Amortizaciones:** La intermediaria proporcionará al (los) beneficiario(s) un cronograma de amortización donde figuren los montos y fechas de los abonos a capital e intereses, monto del préstamo y tasas de interés.

Artículo 11. Garantías

Se exigirán garantías tales como:

- (a) pagaré solidario firmado por integrantes del grupo;
- (b) bienes hipotecarios;
- (c) bienes prendarios;
- (d) títulos de propiedad;
- (e) garantías de fondos de garantías;
- (f) codeudor solvente; o
- (g) firma personal del microempresario(a).

Artículo 12. Comité de Crédito

Al Comité de Crédito de la intermediaria, integrado con un mínimo de 3 miembros y quienes serían directivos y/o funcionarios de la entidad, le corresponderá ejecutar las siguientes funciones en forma autónoma:

- (a) poner en práctica el presente reglamento;
- (b) resolver (aprobar, negar o aplazar) sobre todas las solicitudes de crédito, según los criterios, plazos y montos establecidos en el reglamento, con excepción de las solicitudes hechas por sus miembros, que deberán ser estudiadas y resueltas por el Comité Directivo de la entidad;
- (c) aprobar y suscribir las actas del comité en donde conste la consideración de las solicitudes de crédito y la decisión tomada, incluyendo las condiciones (monto, plazo, forma de

- amortización, interés, garantías, etc.) y/o las razones de rechazo o aplazamiento; y
- (d) analizar el desarrollo del programa, el estado de la cartera y las situaciones imprevistas que pudieran afectar la recuperación de los préstamos, para lo cual podría otorgar prórrogas.

Artículo 13. Registro y Control

El movimiento de los recursos del programa se registraría separadamente dentro de la contabilidad general de la intermediaria, bajo un rubro que sería denominado "Fondo Rotatorio Proyecto BID". A estos efectos, la intermediaria llevaría registros adecuados de conformidad con el plan, catálogo o código de cuentas que el BID haya aprobado, antes del primer desembolso del financiamiento. En dichos registros deberían identificarse los créditos otorgados, así como el empleo de las recuperaciones de esos créditos, de modo de permitir la formulación de estados de situación patrimonial, de resultados y de origen y aplicación de los fondos del programa.

Artículo 14. Modificación del Reglamento

La intermediaria podrían sugerir modificaciones al presente reglamento, para adaptarlo a nuevas circunstancias o condiciones que pudieran presentarse en el curso la ejecución del programa. Cualquier modificación a este reglamento entraría en vigencia una vez que el Banco exprese por escrito su no objeción.

IPRU BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO US\$			
	1992	1993	1994
ACTIVO CIRCULANTE	142,794	143,672	415,250
Caja y Bancos	54,814	47,165	261,420
Cartera de Créditos	87,774	96,307	153,631
Otros	206	200	200
ACTIVO NO CIRCULANTE	228,112	254,584	321,527
Muebles e Inmuebles	167,794	147,557	139,535
Donaciones a Aplicar/C. Cobrar Otros Fondos	60,318	107,027	181,993
TOTAL ACTIVOS	370,906	398,255	736,778
PASIVO CIRCULANTE	26,968	35,439	35,930
Cuentas a Pagar	26,968	35,439	35,930
PASIVO NO CIRCULANTE	161,843	176,421	214,468
Pasivo Trans. (Intereses gen., prest. pend.)	57,964	102,451	60,194
Depositos de Terceros	172	7,080	109,017
Provisiones	10,179	8,330	(1,592)
Deudas a Largo Plazo	93,527	58,561	46,848
TOTAL PASIVOS	188,811	211,861	250,397
TOTAL PATRIMONIO	182,095	186,395	486,381
ESTADO DE RESULTADOS Al 30 de junio			
	1992	1993	1994
INGRESOS	439,964	451,549	671,686
Ingresos Financieros	78,341	33,217	69,405
Donaciones	321,481	364,124	564,774
Asistencia Técnica	21,636	26,776	15,904
Otros Ingresos	18,506	27,434	21,603
EGRESOS	422,789	439,768	375,187
Gastos Financieros	33,792	12,793	15,520
Gastos Operativos	356,635	365,965	317,401
Depreciación	14,523	18,169	18,040
Otros Gastos	17,839	42,841	24,227
SUPERAVIT (DEFICIT)	17,175	11,781	296,499
Tasa de Cambio (Pesos Uruguayos \$)	3.00	4.00	5.00

PROYECTO DE RESOLUCION

URUGUAY. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA AL INSTITUTO DE PROMOCION
ECONOMICO SOCIAL DEL URUGUAY DENTRO DEL PROGRAMA PARA
FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Especial del Japón, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con el Instituto de Promoción Económico Social del Uruguay, de la República Oriental del Uruguay, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento no reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta la suma de US\$500.000, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta la suma de US\$100.000, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los recursos del Fondo Especial del Japón.