

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

## **ECUADOR**

### **FORTALECIMIENTO DE LAS REDES LOCALES DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

**(EC-M1008)**

#### **MEMORANDO DE DONANTES**

<p>Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carla Bueso (FOMIN), Bibiana Vásquez (FOMIN), Marco Macias (COF/CEC), Juan Carlos Pérez Segnini (LEG/OPR), y Fermin Vivanco (SDS/MSM), jefe de equipo del proyecto.</p>
--

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	2
A. La microempresa y la población de bajos ingresos en el interior de Ecuador ..	2
B. La oferta de servicios financieros especializados en el interior .....	2
C. Situación y problemática de las redes microfinancieras locales .....	2
D. Justificación y enfoque del programa.....	4
E. Estrategia del Proyecto, del FOMIN y del Banco .....	4
II. EL PROGRAMA .....	4
F. Objetivos .....	4
G. Descripción y componentes.....	4
H. Costo y financiamiento.....	6
III. ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	6
I. Prestatario, garante y organismo ejecutor .....	6
J. Mecanismo de ejecución .....	7
K. Grado de preparación y no objeción.....	8
L. Período de ejecución y calendario de desembolsos.....	8
M. Adquisiciones y contrataciones .....	8
IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	8
N. Seguimiento.....	8
O. Evaluaciones.....	8
P. Beneficios y riesgos del Programa .....	9
Q. Análisis ambiental y social.....	9
V. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	10

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Complementariedad con otros proyectos FOMIN

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM**

### **PREPARACIÓN:**

Solicitud de UCACSUR

Informe del Consultor Enrique Orellana

Estatutos de las Redes Locales

Planes de Trabajo de las Redes

Carta de UCACNOR solicitando su inclusión en el proyecto

### **EJECUCIÓN:**

DOC 1	Nota de cómo se responde a los asuntos levantados por el POC
DOC 2	Reglamento operativo del proyecto y términos de referencia de los técnicos y consultores del proyecto
DOC 3	Análisis del mercado del proyecto
DOC 4	Tabla de Cumplimiento de los criterios de elegibilidad en las cooperativas socias y Línea de Base del Proyecto

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BCE	Banco Central del Ecuador
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito
DNC	Dirección Nacional de Cooperativas
FINCA	International Foundation for Community Assistance
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Institución de Microfinanzas
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INECI	Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional
INSOTEC	Instituto de Investigaciones Socioeconómicas y Tecnológicas
CJA	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”
ONGE	Organización No Gubernamental Especializada
PEA	Población Económicamente Activa
PGCM	Programa Global de Crédito a la Microempresa
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WOCCU	Consejo Mundial de Uniones de Crédito

**FORTALECIMIENTO DE LAS REDES LOCALES DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO  
(EC-M1008)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR)		
<b>Beneficiarios:</b>	Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur, Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR), Cooperativas de Ahorro y Crédito afiliadas a ambas redes		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (IIIA):	US\$840.000	70%
	LOCAL	<u>US\$360.000</u>	30%
	TOTAL:	US\$1.200.000	100%
<b>Objetivos:</b>	El fin del proyecto es ampliar y mejorar el acceso a servicios financieros eficientes y sostenibles por parte de las microempresas y población de bajos ingresos en zonas rurales y ciudades intermedias del interior de Ecuador. El propósito del proyecto es ampliar y mejorar la calidad de los servicios microfinancieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito del interior de Ecuador a través del fortalecimiento de redes locales.		
<b>Calendario de Ejecución:</b>	Período de Ejecución:	36 Meses	
	Período de Desembolso:	42 Meses	
<b>Condiciones Contractuales:</b>	Como condiciones previas al primer desembolso, UCACSUR deberá, a satisfacción del Banco: (i) haber seleccionado y asignado, a satisfacción del Banco, un coordinador del Proyecto; (ii) haber suscrito un convenio con UCACNOR que documente los compromisos de ambas redes en la ejecución del proyecto; (iii) haber obtenido aprobación del reglamento operativo por parte de las asambleas generales de ambas redes; y (iv) haber conformado el Consejo Directivo del proyecto.		
<b>Excepciones a la política del BID:</b>	Ninguna		
<b>Revisión Social y Ambiental:</b>	Las actividades del proyecto no tendrán impacto directo sobre el medio ambiente.		
<b>Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:</b>	Se coordinó con Proyecto de Alivio a la Pobreza y Desarrollo Local (PROLOCAL), que tiene un componente de Microfinanzas Rurales, PROLOCAL es financiado por la Unión Europea, y mantienen convenios de cooperación con UCACSUR. El proyecto será también presentado a la mesa de donantes de microfinanzas en Ecuador.		

## **I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

### **A. La microempresa y la población de bajos ingresos en el interior de Ecuador**

- 1.1 En Ecuador, el empleo no calificado al cual tiene acceso la población pobre (60% de la población) genera entre una tercera parte y la mitad del salario mínimo (US\$280), el cual apenas cubre dos tercios de la canasta básica familiar (US\$440). En respuesta al desempleo, el número de microempresarios ha crecido desde 1997. Se estima que operan más de 2 millones de microempresas, un tercio de ellas en zonas rurales.

### **B. Las microfinanzas en la sierra norte y sur y las redes microfinancieras**

- 1.2 En las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago (en el sur), y Carchi e Imbabura (en el norte) viven unas 1,8 millones de personas. En esas provincias, los empleos en empresas medianas y grandes son escasos, y se estima que más de la mitad de su población activa (unas 648.000 personas) depende de microempresas para subsistir. En esas provincias, las instituciones microfinancieras (IMF) de carácter nacional tienen presencia muy limitada e inexistente fuera de las capitales de las provincias. En sus zonas rurales, los microempresarios dependen sobre todo de cooperativas de ahorro y crédito (COAC) para acceder a servicios financieros. En los últimos cuatro años, las COAC de las provincias señaladas han conformado dos redes microfinancieras de carácter regional, la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR) y la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Norte (UCACNOR) con el objeto de fortalecer a sus entidades socias, y expandir y profundizar los servicios financieros que ofrecen a las microempresas y a los sectores de bajos recursos de sus zonas, actualmente desatendidos.

### **C. Situación de las redes locales de cooperativas de ahorro y crédito**

- 1.3 Estas dos redes de COAC, UCACSUR y UCACNOR, podrían lograr un impacto positivo en una zona poblacional de 1,8 millones de personas, si hacen posible que las 31 COAC que las conforman expandan y mejoren los servicios financieros que ofrecen a unos 245.000 socios, de los que unos 82.500 tienen crédito en este momento. En este contexto, las redes locales de cooperativas representan potencial para: (i) transferir conocimientos sobre la regulación y supervisión de COAC por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); (ii) difundir productos y tecnologías especializadas para atender mejor a los microempresarios y población con ingresos por debajo de la línea de pobreza que constituyen su base mayoritaria de clientes de las COAC; (iii) integrar operaciones de varias cooperativas mediante tecnologías en red que permitan proveer servicios de ahorros, remesas y productos financieros especializados que se pueden ofrecer con mayor efectividad de forma conjunta; y (iv) impulsar procesos de fusión que permitan la consolidación de la oferta microfinanciera en el interior del Ecuador,
- 1.4 **Situación de las COAC.** De las 31 COAC afiliadas a las dos redes cabe destacar la situación de 13 de ellas, las cuales constituyen un grupo de COAC sostenibles y con escala suficiente para la atención efectiva de los microempresarios de sus zonas de actuación. Estas COAC tienen: (i) un promedio de US\$6 millones de cartera (entre US\$1 y US\$41 millones); (ii) más de un tercio de su cartera de crédito en microempresas, aunque en la mayor parte no utilizan tecnología de microfinanzas; (iii) un promedio de 1.500 clientes microempresariales (entre 1.000 y 5.900); (iv) un promedio de cartera en riesgo de más de 30 días de 6% (entre 1% y 10%); (v) una sostenibilidad operacional superior al 100%; (vi) una especialización en servicios financieros, que aportan más del 90% de sus ingresos;

(vii) interés en utilizar de forma activa algún sistema de monitoreo financiero, generalmente el PEARLS del World Council of Credit Unions (WOCCU); (viii) interés en ampliar y mejorar sus servicios financieros a la población microempresarial y de bajos ingresos; y (ix) por su tamaño y desempeño no están expuestas al riesgo regulatorio.

**Cuadro 1: Las redes locales de cooperativas del norte y del sur de Ecuador (datos de 6/2006)**

Características	UCACSUR	UCACNOR	Total Redes
<b>Creación</b>	Dic. 2002	Ene. 2005	-
<b>Sede</b>	Cuenca	Ibarra	-
<b>Cobertura</b>	Región Sierra Sur 1,3 mill. habitantes	Región Sierra Norte 496.000 habitantes	- 1.796.000 hab.
<b>PEA</b>	479.000	169.000	648.000
<b>Instituciones Socias</b>	24 COAC	7 COAC	31 COAC
<b>Socios de las COAC</b>	225.500	19.600	245.100
<b>Cartera Créditos US\$</b>	143,4 millones	5,1 millones	148,5 millones
<b>Créditos activos<sup>1</sup></b>	74.000	8.500	82.500
<b>Microempresarios atendidos con crédito<sup>1</sup></b>	27.900	7.400	35.300
<b>Ahorros US\$</b>	148,6 millones	3,5 millones	152,1 millones

- 1.5 El Anexo VII Análisis del Mercado del Proyecto identifica varios de estos subproyectos, así como las COAC que los impulsan y una estimación preliminar de costos.
- 1.6 **Retos de UCACSUR y UCACNOR.** Para poder apoyar a las COAC en la resolución de sus demandas de asistencia técnica, las dos redes de cooperativas, enfrentan: (i) limitada experiencia y capacidad de atención en algunas áreas de asistencia técnica y capacitación que demandan sus afiliadas; (ii) escasa experiencia con metodologías de asistencia técnica y consultoría en red, y que podrían ser transferidas al personal de las redes y a los capacitadores y personal de las cooperativas exitosas en áreas demandadas, por ejemplo en tecnología de atención de zonas rurales, proyectos de desarrollo económico local, tecnología, etc.; (iii) insuficientes sistemas de información en red y capacidades de gestión de información y seguimiento especializado de desempeño financiero de cooperativas, así como capacidad técnica para asistir a las cooperativas socias en mejorar su desempeño financiero; y (iv) debilidades institucionales y técnicas derivadas de la reciente creación de las redes y de las pocas experiencias en la región de redes locales de cooperativas que sean aliados técnicos sostenibles de sus organizaciones socias.
- 1.7 **El marco de regulación y supervisión.** La Dirección Nacional de Cooperativas (DNC) ha autorizado la creación de unas 370 COAC actualmente en operación. De ellas sólo 40 están bajo el control de la SBS. Con la aprobación del Decreto N.2132 en 2001, las COAC con capital social mayor de US\$200.000 y activos totales de más de US\$1 millón quedaban obligadas a someterse al control de la SBS, para lo cual tenían cuatro años (hasta diciembre 2005). Sin embargo la SBS sólo ha incorporado 11, y 20 están en espera de que se revisen sus solicitudes. En 2005, la Presidencia emitió un nuevo decreto ejecutivo que establece la obligación de todas las COAC a incorporarse al control de la SBS si cumplen los requisitos que marque la Junta Bancaria, por lo que se esperaba que muchas cooperativas tendrían que adecuarse a la supervisión y regulación bancaria. Para las

<sup>1</sup> Al inicio del proyecto unas 13 COAC calificarán para recibir asistencia técnica de forma individual, mientras que 18 COAC calificarían sólo en proyectos en grupo. El archivo técnico detalla los nombres de las COAC que califican.

cooperativas más pequeñas esto podría generar la necesidad de tener que fusionarse o compartir los gastos de la supervisión que son significativos.

**D. Justificación y enfoque del programa**

- 1.8 **Adicionalidad y justificación del proyecto.** Las COAC afiliadas a las dos redes locales tienen limitado acceso a capacitación, tecnología y asistencia técnica especializada debido a la distancia de los programas con base en Quito y Guayaquil, y la limitada disponibilidad de recursos. Este limitado acceso podría ser resuelto si se ofrece asistencia técnica y capacitación a través de las dos redes que han solicitado apoyo al BID/FOMIN.
- 1.9 **Selección de UCACSUR.** De las dos redes locales, UCACSUR es el ejecutor idóneo para el BID/FOMIN debido a que es la red que tiene mayor capacidad técnica y financiera y más larga trayectoria como ejecutora de proyectos como el propuesto.

**E. Estrategia del Proyecto, del FOMIN y del Banco**

- 1.10 **Estrategia del Proyecto.** El proyecto apoya a dos redes de cooperativas con impacto directo en el sector microempresarial y de bajos ingresos local, en áreas donde no están presentes las IMF más conocidas del país. UCACSUR y UCACNOR son instituciones centrales para el desarrollo de las COAC del interior de Ecuador, las cuales podrán crecer mediante la incorporación de tecnologías, mejora de productividad y eficiencia y cooperación entre COAC, y eventualmente, la formación de federaciones y fusiones, acercándose así a las escalas que consoliden su sostenibilidad financiera y operativa.
- 1.11 **Estrategia del Banco en el país.** Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la nueva Estrategia del Banco con Ecuador (GN-2338-2), del 10 de noviembre de 2004 porque se enfoca en una de las dos áreas prioritarias para el Banco en el país: promover la protección de los más vulnerables y el desarrollo social (dimensión social). Asimismo y en congruencia con dicho documento, el proyecto fortalece a redes de organizaciones con fuerte implantación local fuera de las dos ciudades más importantes.
- 1.12 **Coordinación con otros donantes.** Se coordinó con Proyecto de Alivio a la Pobreza y Desarrollo Local (PROLOCAL), que tiene un componente de Microfinanzas Rurales, PROLOCAL es financiado por la Unión Europea, y mantienen convenios de cooperación con UCACSUR. El proyecto será también presentado a la mesa de donantes de microfinanzas en Ecuador.

**II. EL PROGRAMA**

**F. Objetivos**

- 2.1 El fin del proyecto es ampliar y mejorar el acceso a servicios financieros eficientes y sostenibles por parte de las microempresas y población de bajos ingresos en zonas rurales y ciudades intermedias del interior de Ecuador. El propósito del proyecto es ampliar y mejorar la calidad de los servicios microfinancieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito del interior de Ecuador a través del fortalecimiento de redes locales.

**G. Descripción y componentes**

**Componente I: Desarrollo de la capacidad técnica y sostenibilidad de UCACSUR y UCACNOR**

- 2.2 La meta de este componente es desarrollar la capacidad de las redes de ofrecer sosteniblemente los servicios que demanden sus socios. Para ello, este componente



incluirlá: (i) el diseño y la revisión de los planes de negocios de las redes, incluyendo sus planes de capacitación; (ii) el desarrollo, adecuación y mantenimiento de sistemas de información en red que les permita la difusión de la demanda y oferta de servicios de asistencia técnica y otras necesidades de información; (iii) la instalación, capacitación y seguimiento del sistema de monitoreo PERLAS, que promueve su autorregulación, y de un sistema de credit scoring vinculado a información de burós de crédito; y (iv) la capacitación del personal de las redes, facilitadores y consultores locales externos en los servicios demandados por las IMF. Como resultado de estas actividades, las redes alcanzarán un 80% de sostenibilidad operativa, apoyarán al menos a 18 COAC en el uso de PERLAS y servicios de credit scoring con base en información de burós de crédito y contarán 40 capacitadores de las redes preparados para replicar conocimientos demandados por las COAC. El Anexo I, Marco Lógico, incluye los indicadores de este componente.

### **Componente II: Ampliación y mejora de la calidad de los servicios de las COAC afiliadas**

- 2.3 La meta de este componente será aumentar la calidad y escala de los servicios que ofrecen las COAC, para lo cual se ofrecerá asistencia técnica y capacitación por parte de proveedores calificados, a unas 15 COAC. Para ello la UCACSUR: (i) elaborará y difundirá convocatorias para la presentación de perfiles de asistencia técnica dentro de las redes, a las cuales podrán optar las COAC que cumplan con los criterios de elegibilidad (par. 3.5); (ii) seleccionará los perfiles de subproyecto que cumplan con los criterios de elegibilidad (par. 3.6); (iii) financiará consultorías de apoyo para elaborar propuestas detalladas de subproyectos con base en los perfiles; (iv) aprobará subproyectos de asistencia técnica que sean presentados, previo informe del Comité de Selección; y (v) ejecutará de forma cofinanciada un mínimo de 10 subproyectos de asistencia técnica con un mínimo de 15 COAC, y hará seguimiento, de manera que se verifique el cumplimiento de las condiciones y demás criterios establecidos en los subproyectos presentados.
- 2.4 Como resultado de este componente, y tras haber ejecutado al menos 10 subproyectos: (i) 15 COAC se adecuarán a la regulación cooperativa; (ii) 8 nuevos productos y tecnologías para la atención de microempresas y personas de bajos ingresos serán ofrecidos por las COAC; (iii) 8 COAC presentarán mejor eficiencia operativa que el promedio del sector cooperativo regulado; (iv) las 15 COAC apoyadas tendrán en promedio una cartera en riesgo inferior al 5%; (v) 8 COAC cumplirán con unos criterios de buenas prácticas de gestión administrativa, gobernabilidad y recursos humanos definidos en la página web del proyecto; y (vi) habrá aumentado en 40% el número de clientes de microempresa y de población de bajos ingresos atendido por las 15 COAC apoyadas.

### **Componente III: Diseminación de mejores prácticas de redes de cooperativas**

- 2.5 La meta de este componente será desarrollar, diseminar y replicar: (i) las lecciones aprendidas de este proyecto, y (ii) las mejores prácticas surgidas a partir de los resultados de la asistencia técnica y las capacitaciones y estudios de caso de otros proyectos similares del BID-FOMIN. Para lograr lo primero, se buscará replicar los resultados de los componentes 1 y 2, en al menos una red adicional que cumplan con criterios de elegibilidad que anticipen un mayor impacto y adicionalidad. Para lograr lo segundo, se financiarán eventos de diseminación de mejores prácticas en coordinación con otros proyectos que apoyan a las microfinanzas en Ecuador, tanto del BID-FOMIN como de otros donantes que incluyan mejores prácticas en gestión de los asuntos medioambientales y sociales.

- 2.6 Como resultado de este componente, se incrementará el grado de conocimiento e implantación entre las IMF del Ecuador de experiencias exitosas de colaboración en red que permitan incrementar la sostenibilidad y escala. Como indicadores de resultado se espera lograr que las redes locales: (i) conozcan y diseminen herramientas como credit scoring y monitoreo financiero, y (ii) elaboren y difundan publicaciones relacionadas con mejores prácticas en gestión de los asuntos medioambientales y sociales y con la adecuación a la regulación cooperativa, con el desarrollo de productos y tecnologías, con la mejora en eficiencia operativa y financiera, la gestión de riesgos, la gestión administrativa, gobernabilidad y recursos humanos, y escala y crecimiento (fusiones).

## H. Costo y financiamiento

- 2.7 El Proyecto tendrá un costo de US\$1.200.000, de los que el FOMIN contribuirá con US\$840.000 (70%), con fondos no reembolsables. Los otros US\$360.000 (30%) serán aportados por la institución ejecutora, mediante recursos aportados por las dos redes. Un mínimo de 50% del aporte local será en efectivo. El tiempo previsto para la ejecución del proyecto es de 3 años.

**Cuadro 2 - Presupuesto del proyecto en US\$**

Componentes	FOMIN		Local		Total	
1. Desarrollo capacidad técnica y sostenibilidad de las redes	74.350	9%	64.950	18%	139.300	12%
2. Ampliación y mejora de los servicios de las COAC	605.700	72%	246.100	68%	851.800	71%
3. Diseminación de mejores prácticas de redes de COAC	23.750	3%	6.750	2%	30.500	3%
4. Administración, Evaluaciones, Auditoría e Imprevistos	136.200	16%	42.200	12%	178.400	15%
<b>Total (US\$)</b>	<b>840.000</b>	<b>70%</b>	<b>360.000</b>	<b>30%</b>	<b>1.200.000</b>	<b>100%</b>

## III. ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

### I. Prestatario, garante y organismo ejecutor

- 3.1 El proyecto será ejecutado por la UCACSUR, creada legalmente el 12 de diciembre de 2002 mediante Acuerdo de la Subdirección de Cooperativas del Austro como un organismo de unión y fortalecimiento del sistema cooperativo de la región sur de Ecuador. Cuenta con 24 cooperativas socias que operan en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. UCACSUR tiene como misión consolidarse como un referente de las microfinanzas de la región, y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de sus asociados. La agencia ejecutora estará sujeta a un consejo directivo del proyecto, el cual estará representado por: los presidentes de los consejos de administración y de vigilancia de UCACSUR (dos personas); el presidente del Consejo de Administración de la UCACNOR; el director del proyecto, los dos directores ejecutivos de las dos redes, y una persona independiente propuesta por mayoría por el Consejo.
- 3.2 UCACSUR cuenta con esquemas efectivos de gestión y gobierno corporativo. Con respecto a lo primero, mantiene 4 áreas de operación: Administrativa, Servicios, Sistemas y Asistencia Técnica, cuenta con una sede en Cuenca, con infraestructura operativa, un equipo directivo y técnico de siete personas y un sistema de información en funcionamiento que ya está logrando avances en el apoyo a las COAC socias, ver [www.ucacsur.org.ec](http://www.ucacsur.org.ec). Su equipo directivo y técnico está conformado por un Gerente, que ha permanecido en la institución casi desde su inicio, y cuatro responsables a cargo de las áreas respectivas, los cuales trabajan con dos personas de apoyo y técnicos contratados de forma específica para

los proyectos, lo cual le permite mantener una estructura operativa sostenible financieramente. Con respecto a su gobierno corporativo, UCACSUR cuenta con la Asamblea General de COAC Socias, el Consejo de Administración, el Presidente del Directorio, y el Consejo de Vigilancia. La Asamblea General (conformada por los presidentes y gerentes de las IMF socias) se reúne regularmente dos veces al año y en ocasiones extraordinarias. El Consejo de Vigilancia se reúne mensualmente.

## **J. Mecanismo de ejecución**

- 3.3 El BID firmará un convenio con UCACSUR para la ejecución del presente proyecto. La UCACSUR conformará una unidad ejecutora que será responsable de: (i) preparar y ejecutar planes de trabajo anuales; (ii) contratar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo con las normas del Banco; (iii) asegurar que los componentes del proyecto se ejecuten con eficacia y dentro de los plazos establecidos; (iv) procesar las solicitudes de desembolso ante el BID/FOMIN; (v) hacer seguimiento de los indicadores de desempeño que se establecen en el marco lógico; (vi) supervisar y examinar el trabajo de los consultores; (vii) preparar informes semestrales sobre el avance del proyecto y otros que requiera el BID/FOMIN; (viii) asegurar la implantación de todos los mecanismos de ejecución y administración del proyecto; y (ix) difundir los resultados del proyecto. Las metas cualitativas y cuantitativas que serán utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto se encuentran detalladas en el Marco Lógico. La unidad de ejecución del proyecto contará con un coordinador técnico del proyecto designado por UCACSUR, quien será responsable de la ejecución técnica del proyecto, y con un asistente a tiempo parcial contratado con los recursos aportados por el programa.
- 3.4 **Elegibilidad de las COAC.** Incluye los siguientes criterios básicos<sup>2</sup>: tener base en las provincias del Proyecto: Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Zamora Chinchipe y Morona Santiago (en el sur), y Carchi e Imbabura (en el norte); no ser beneficiaria directa de otro proyecto del FOMIN en actividades relacionadas con el propósito del proyecto<sup>3</sup>; obtener más del 75% de los ingresos de servicios financieros: superar US\$1 millón de activos, y 1.000 clientes microempresarios: tener cartera vencida inferior al 10% o sin desviarse más del 30% del promedio de la banca comercial, un 90% de sostenibilidad operacional, compromiso de contrapartida y no presentar riesgo regulatorio.
- 3.5 **Elegibilidad de los subproyectos.** Asimismo, para que los subproyectos obtengan financiamiento se exigirá que permitan obtener resultados medibles conforme a los indicadores del componente 2 (par. 2.4). Los subproyectos no tienen límite máximo, pero la contribución del BID/FOMIN, no excederá US\$140.000 por proyecto y US\$40.000 por COAC. La contrapartida no será inferior al 30% del total, la mitad de ella en efectivo.
- 3.6 **Criterios de selección entre propuestas elegibles.** El proyecto conformará un comité de selección (CS). En caso de presentarse más propuestas de las financiables, el CS dará preferencia a los subproyectos que presenten: (i) una estrategia de expansión de servicios

---

<sup>2</sup> El reglamento operativo detalla todos los criterios con mayor detalle, incluyendo los criterios que se aplican a las COAC de menos de tres años y a las COAC que presentan proyectos en grupo, y los criterios que se aplican a los subproyectos que se presenten.

<sup>3</sup> Cabe indicar que las COAC que hayan recibido apoyo del FOMIN como la Cooperativa Jardín Azuayo podrían participar en subproyectos que incluyan actividades conjuntas para un grupo de varias COAC, siempre que se asegure la complementariedad de las actividades, y la no duplicación de las mismas.

financieros a microempresarios y personas de bajos ingresos, y (ii) prevean fusiones o alianzas estratégicas entre mayor número de COAC afiliadas a una de las redes.

- 3.7 **Grado de preparación y no objeción.** La UCACSUR cuenta con los fondos de contrapartida para el proyecto así como el personal clave para el comienzo del proyecto.
- 3.8 **Período de ejecución y calendario de desembolsos.** El período estimado de ejecución del proyecto es de 36 meses, con un calendario de desembolsos de 42 meses. Los desembolsos se efectuarán mediante anticipos o reposiciones al fondo rotatorio de hasta el 20% del aporte. No se permitirán reposiciones del fondo rotatorio hasta tanto el organismo ejecutor haya justificado adecuadamente la utilización de los fondos recibidos, según los parámetros definidos en el marco lógico.
- 3.9 **Responsabilidades.** El FOMIN asumirá la responsabilidad técnica del proyecto, en tanto que COF/CEC será la unidad responsable de los desembolsos.

#### **K. Adquisiciones y contrataciones**

- 3.10 La adquisición de bienes y servicios de consultoría será llevada a cabo por UCACSUR de acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Adquisiciones del Banco y con base en un Plan de Adquisiciones que se encuentra en el Archivo Técnico del Proyecto.

### **IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

#### **L. Seguimiento e indicadores**

- 4.1 El BID firmará un convenio con UCACSUR para la ejecución del presente proyecto. La UCACSUR contratará a los consultores y servicios de capacitación contemplados en el presupuesto de acuerdo con las normas y procedimientos del Banco. Además, desarrollará un mecanismo de seguimiento continuo, para asegurar la consistencia de la información enviada al BID. Las metas que se utilizarán para medir el cumplimiento se encuentran en el Marco Lógico. Los indicadores contractuales se muestran en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3 – Indicadores Contractuales del Proyecto**

<b>INDICADORES DEL PROYECTO</b>	<b>Línea de Base</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
COAC con subproyectos de asistencia técnica en ejecución		7	12	15
COAC apoyadas por el proyecto con sostenibilidad financiera		7	12	15
COAC con eficiencia operativa mejor que promedio de vigiladas		4	7	8
Clientes activos de microcrédito (microempresarios y personas con ingresos inferiores a la línea de pobreza de Ecuador)	19.961	23.200	26.300	28.600
Clientes COAC que afirman estar satisfechos con la calidad de los servicios microfinancieros recibidos		50%	60%	70%
Cartera afectada (>30 días) IMF's	6%	5,66	5,33%	5%

#### **M. Informes y evaluaciones**

- 4.2 **Informes.** Para cada uno de los años posteriores al primer desembolso de fondos, UCACSUR, basado en su función coordinadora y de seguimiento y tomando en cuenta los informes recibidos de las redes emitirá al BID informes semestrales de progreso, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre. Como mínimo, dichos informes presentarán una relación del cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico y los indicadores contractuales y los resultados obtenidos por la capacitación conforme a lo recomendado en la sección de aspectos ambientales y sociales. El Banco revisará los

resultados y recomendaciones de los informes de progreso, las evaluaciones y las auditorías y, en el caso de encontrar desviaciones desfavorables de más del 20% en alguno de los indicadores del Cuadro 3, podrá suspender los compromisos hasta que UCACSUR haya tomado medidas, a satisfacción del Banco, para corregir la gestión.

- 4.3 **Evaluaciones.** Cuando se haya desembolsado al menos 50% de los recursos del FOMIN o haya transcurrido los 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero, el Banco contratará con recursos del proyecto, una evaluación intermedia dirigida a analizar: (i) la eficacia, eficiencia en la ejecución del Proyecto; (ii) las lecciones aprendidas durante la ejecución; y (iii) las recomendaciones para la mejora durante la segunda mitad de ejecución para el cumplimiento de las metas. Asimismo, cuando se haya desembolsado el 90% de los recursos del Banco, el Banco contratará una evaluación final que medirá: (i) el grado de cumplimiento del objetivo específico y las metas del proyecto; (ii) los niveles de eficiencia, eficacia y sostenibilidad de los componentes del proyecto; (iii) el impacto sobre los beneficiarios y participantes del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores cuantitativos y cualitativos; y (iv) las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

#### **N. Beneficios y riesgos del Programa**

- 4.4 **Beneficios.** En primer lugar, el proyecto mejorará la eficiencia y sostenibilidad de las COAC asociadas en redes, que operan en zonas rurales y en beneficio de grupos humanos de bajos recursos en la región sierra sur y región sierra norte. Ello permitirá que las COAC socias incorporen servicios financieros para ampliar la atención a la población microempresarial y de bajos ingresos del interior del Ecuador. En segundo lugar, el proyecto tendrá un impacto en la difusión de metodologías crediticias apropiadas, procesos y mejores prácticas utilizadas en la industria de las microfinanzas.
- 4.5 **Riesgos.** El riesgo principal del proyecto es que los procesos de capacitación y asistencia técnica que desarrollen las redes en el marco del proyecto no cubran todas las expectativas de las COAC y disminuyan los niveles de participación. Para minimizar este riesgo, las redes contarán con un sistema de cuantificación de la demanda para las diversas actividades de capacitación y asistencia técnica y un coordinador de proyecto que supervise la acomodación de los servicios a las demanda cuantificadas de forma que se pueda asegurar que los servicios de las redes se ajusten a las necesidades existentes. Un segundo riesgo es que un nuevo marco regulatorio obligue a las COAC a entrar bajo la vigilancia de la SBS para continuar operando. Para minimizar este riesgo, el proyecto dará prioridad a los proyectos de varias cooperativas, apoyando procesos de fusión para alcanzar los niveles de escala y desempeño que pudieran quedar definidos en un nuevo marco regulatorio.

#### **O. Análisis ambiental y social**

- 4.6 El 16 de junio de 2006, el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) analizó el proyecto y acordó que el proyecto incluiría capacitación sobre cómo identificar y mitigar los riesgos ambientales de los clientes de cooperativas cuya actividad micro-empresarial pueda tener impactos medioambientales, principalmente los pequeños productores agropecuarios. En respuesta a esa recomendación, esta capacitación se incluirá en el componente 1, tal y como se explica en el Reglamento Operativo (Pág. 4, Componente 1, actividad “d”). Los resultados de esta capacitación se mostrarán en los informes semestrales. También en respuesta a dicha recomendación del CESI, el proyecto producirá y difundirá publicaciones de mejores prácticas en gestión de los asuntos medioambientales

y sociales como parte del tercer componente, tal y como se muestra en el Reglamento Operativo, página 6, indicador de resultado “c”.

#### **V. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 5.1 Como condiciones previas al primer desembolso, UCACSUR deberá, a satisfacción del Banco: (i) haber seleccionado y asignado, a satisfacción del Banco, un coordinador del Proyecto; (ii) haber suscrito un convenio con UCACNOR que documente los compromisos de ambas redes en la ejecución del proyecto; (iii) haber obtenido aprobación del reglamento operativo por parte de las asambleas generales de ambas redes; y (iv) haber conformado el Consejo Directivo del proyecto.

**MARCO LÓGICO**  
**“FORTALECIMIENTO DE LAS**  
**REDES LOCALES DE MICROFINANZAS”- EC-M1008**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES					MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>							
Ampliado y mejorado el acceso a servicios financieros eficientes y sostenibles por parte de las microempresas y población de bajos ingresos en zonas rurales y ciudades intermedias del interior de Ecuador.	<i>Tres años después de terminada la ejecución del proyecto:</i> Existirá un incremento de un 20% de microempresarios y personas por debajo de la línea de la pobreza, atendido por COAC sostenibles y solventes.					<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación ex post</li> <li>Información de la Superintendencia de Bancos</li> <li>Fuentes de Información de las Redes.</li> </ul>	Se mantiene o mejora la capacidad de endeudamiento y la demanda crediticia de la población meta.  Las políticas de gobierno son favorables para el sector micro financiero.
<b>PROPÓSITO</b>							
Ampliados y mejorada la calidad de los servicios microfinancieros que ofrecen las cooperativas de ahorro y crédito del interior de Ecuador a través del fortalecimiento de redes locales.		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto y final.</li> <li>Sistema de Información de UCACSUR.</li> <li>Comunicaciones con el Coordinador del Proyecto.</li> <li>Informe de Terminación del Proyecto (PCR).</li> <li>Otros informes del proyecto.</li> </ul>	Las COAC elegibles asignan suficiente recursos para la introducción de productos y servicios para el grupo meta.  Las Microempresas aceptan productos ofrecidos por COAC's participantes.
	COAC con Asist. Técnica		7	12	15		
	COAC apoyadas con sostenibilidad financiera		7	12	15		
	COAC con eficiencia operativa mejor que promedio de COAC vigiladas		4	7	8		
	Clientes activos de microcrédito	19.961	23.200	26.300	28.600		
	Clientes COAC apoyadas afirman estar satisfechos con la calidad de los servicios recibidos		50%	60%	70%		
	Cartera afectada (>30 días) IMF's	6%	5,66	5,33%	5%		

COMPONENTES			
<b><u>COMPONENTE 1</u></b>  Desarrollada la capacidad técnica y sostenibilidad de las redes	<p><u>A los 18 meses de ejecución del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos por actividades de asistencia técnica de los planes de negocios cubren el 50% de los costos operativos de las redes.</li> <li>Las dos redes están apoyando al menos 8 COAC en el uso de PERLAS como herramienta de gestión operativa y de los servicios de credit scoring y buró de crédito</li> </ul> <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos por actividades de asistencia técnica de los planes de negocios cubren el 80% de los costos operativos de las redes.</li> <li>Las dos redes están apoyando al menos 18 COAC en el uso de PERLAS y credit scoring vinculado a info. de buró de crédito.</li> <li>40 capacitadores de las redes tienen competencias esenciales para replicar conocimientos demandados por las COAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final del proyecto.</li> <li>Sección de los informes semestrales en los que se actualiza la ejecución del Plan de Trabajo.</li> <li>Estados financieros de las redes.</li> <li>Registros de actividades de capacitación y asistencia técnica realizados por las redes.</li> </ul>	<p>Oferta de servicios de asistencia técnica permite introducción de una tecnología crediticia adecuada al sector micro crediticio local.</p> <p>Los clientes microempresariales de las Cooperativas prefieren financiarse utilizando los nuevos productos</p>
<b><u>COMPONENTE 2</u></b>  Consolidada y mejorada la calidad de los servicios de las cooperativas	<p><u>A los 18 meses de ejecución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha aprobado la ejecución de al menos 5 subproyectos de asistencia técnica cuyos planes de ejecución un impacto en el mejoramiento de la calidad y en la expansión de los servicios financieros de las involucradas COAC.</li> <li>8 cooperativas cumplen ya con la normativa cooperativa.</li> </ul> <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tras haber ejecutado al menos 10 subproyectos: (i) 15 COAC se adecúan a la regulación cooperativa; (ii) 8 nuevos productos y tecnologías para la atención de microempresas y personas de bajos ingresos son ofrecidos por las COAC; (iii) 8 COAC presentan mejor eficiencia operativa que el promedio del sector cooperativo regulado; (iv) las COAC apoyadas tienen en promedio una cartera en riesgo inferior al 5%; (v) 8 COAC cumplen con unos criterios de buenas prácticas de gestión administrativa, gobernabilidad y recursos humanos definidos en la página web del proyecto; (v) ha aumentado en 40% el número de clientes de microempresa y de población de bajos ingresos atendido por las 15 COAC apoyadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final del proyecto.</li> <li>Sección de los informes semestrales en los que se actualiza la ejecución del Plan de Trabajo.</li> <li>Estados financieros de las COAC</li> <li>Registros de actividades de capacitación y asistencia técnica realizados por las COAC</li> </ul>	<p>Los consultores contratados identifican procesos y procedimientos de la Cooperativa susceptibles de mejora y proponen una reorganización de la UCACSUR.</p> <p>Las COAC deciden presentar proyectos de red de acuerdo a lo manifestado durante la preparación del proyecto</p>
<b><u>COMPONENTE 3</u></b>  Diseminadas las mejores prácticas de redes microfinancieras locales	<p><u>Al final de 18 meses de ejecución</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos el 50% de las COAC pueden señalar beneficios de haber participado en una actividad de difusión de mejores prácticas o de haber accedido a publicaciones o información del proyecto difundida a través de la página web.</li> </ul> <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos un 80% de las Cooperativas pueden mencionar una acción tomada como resultados de las actividades de difusión .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación final del proyecto.</li> <li>Sección de los informes semestrales en los que se actualiza la ejecución del Plan de Trabajo.</li> </ul>	<p>Las actividades y productos para diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas del Proyecto generan el interés previsto.</p>



Componente I:			
Desarrollo de la capacidad técnica y sostenibilidad de las redes			
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1. Consultoría para Diseño, revisión de planes de negocios de redes, incluyendo definición o revisión de los planes de capacitación.</p> <p>2. Desarrollo, adecuación y mantenimiento de sistemas de información.</p> <p>3. Instalación, capacitación, implementación y seguimiento del sistema de monitoreo PERLAS.</p> <p>4. Sondeo anual de necesidades de capacitación.</p> <p>5. Desarrollo de un modelo de Credit Scoring, basado en la información de un Buró de Crédito.</p> <p>6. Capacitación del personal de las redes, de capacitadores y consultores locales externos.</p>	<p><u>A los 6 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las dos redes presentan planes de negocios reformulados para los próximos tres años que demuestren sostenibilidad.</li> <li>Las dos redes definen en el plan de negocios las finalidades del sistema de información.</li> <li>La UCACSUR presenta un resumen consolidado de los sondeos a las cooperativas.</li> <li>Al menos una red presenta un convenio firmado con burós de crédito.</li> <li>UCACSUR presenta un plan de difusión de publicaciones.</li> <li>UCACSUR presenta las propuestas de formación del personal de las redes y de los capacitadores.</li> <li>Se ha realizado el primer evento de difusión para los consultores externos locales del proyecto.</li> </ul> <p><u>A los 12 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las redes presentan informes de ejecución semestrales de los planes de negocio.</li> <li>Las redes actualizan los planes de capacitación contenidos en sus planes de negocios de forma consistente con los resultados de los sondeos.</li> <li>Al menos 6 cooperativas utilizan el Sistema PERLAS como herramienta de análisis financiero y reportan en la manera establecida la información PERLAS a UCACSUR.</li> <li>UCACSUR de manera semestral reporta en el Sistema de Información el consolidado de los resultados del Análisis PERLAS.</li> </ul> <p><u>A los 18 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las redes presentan informes de ejecución semestrales de los planes de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto y final.</li> <li>Verificación in situ, y entrevistas con oficiales de crédito y personal de sucursales.</li> <li>Entrevistas con Gerentes y Directores.</li> <li>Comunicaciones con el Coordinador del Proyecto.</li> <li>Informe de Terminación del Proyecto (PCR).</li> <li>Otros informes del proyecto.</li> <li>Reportes de cartera, política de crédito.</li> <li>Análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño.</li> </ul>	<p>Oferta de servicios de asistencia técnica permite introducción de una tecnología crediticia adecuada a las demandas de las microempresas de las provincias del proyecto.</p> <p>Los clientes microempresariales de la Cooperativa prefieren financiarse utilizando los servicios de las COAC elegibles del proyecto en lugar de hacerlo con otros proveedores.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las dos redes presentan sistemas de información en operación con las utilidades previstas en el Plan de Negocios.</li> <li>• La UCACSUR presenta un resumen consolidado de los sondeos a las cooperativas.</li> </ul> <p><u>A los 24 meses del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes presentan informes de ejecución semestrales de los planes de negocio.</li> <li>• Al menos 13 cooperativas utilizan los servicios de un buró de crédito.</li> <li>• Al menos 13 cooperativas utilizan el Sistema PERLAS como herramienta de análisis financiera y reportan en la manera establecida la información PERLAS a UCACSUR.</li> <li>• Por lo menos 7 Cooperativas utilizando sistema de Credit Scoring en Desarrollo.</li> </ul> <p><u>A los 36 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las redes presentan informes finales de cumplimiento de planes de negocios.</li> <li>• Los sistemas de información cumplen en un 80% las metas de los planes de negocios.</li> <li>• Al menos 18 cooperativas del proyecto utilizan el sistema PERLAS como herramienta de gestión operativa.</li> <li>• Al menos 18 cooperativas utilizan los servicios de un buró de crédito.</li> <li>• 40 capacitadores han adquirido competencias esenciales para la réplica de conocimientos demandados por las cooperativas.</li> </ul>		
--	---	--	--

Componente II:			
Consolidación y mejora de la calidad de los servicios de las cooperativas			
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
1. Preparación de la convocatoria de asistencia técnica y capacitación.	<u>A los 6 meses del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>UCACSUR ha celebrado al menos 3 talleres de difusión.</li> <li>UCACSUR ha lanzado la primera convocatoria de asistencia técnica y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales del proyecto y final.</li> </ul>	Los consultores contratados son capaces de incorporar los insumos de la gerencia y de la junta directiva en el modelo organizacional propuesto.
2. Difusión y lanzamiento del concurso.	<u>A los 12 meses del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Por lo menos 7 perfiles de subproyectos son declarados elegibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación in situ, y entrevistas con oficiales de crédito y personal de sucursales.</li> </ul>	
3. Selección de perfiles elegibles.	<u>A los 18 meses del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>UCACSUR difunde y lanza la segunda convocatoria de asistencia técnica y capacitación.</li> <li>Al menos 5 subproyectos han sido aprobados por el comité están en ejecución.</li> <li>Se inicia el seguimiento a la ejecución de los subproyectos en ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas con Gerentes y Directores.</li> </ul>	
4. Consultoría de apoyo para preparación de subproyectos	<u>A los 24 meses del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 5 subproyectos en ejecución.</li> <li>Por lo menos 18 perfiles de subproyectos son declarados elegibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicaciones con el Coordinador del Proyecto.</li> </ul>	El personal existente y nuevo de la de las redes y las COAC elegibles participantes muestra un desempeño similar al previsto.
5. Aprobación de los subproyectos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de Terminación del Proyecto (PCR).</li> </ul>	
6. Implementación de los subproyectos de asistencia técnica y capacitación		<ul style="list-style-type: none"> <li>Otros informes del proyecto.</li> </ul>	
7. Seguimiento y evaluación de los subproyectos.	<u>A los 36 meses del Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 13 subproyectos implementados y evaluados.</li> <li>Al menos 15 cooperativas presentan las mejoras siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) 15 COAC se adecúan a la regulación cooperativa;</li> <li>(ii) 8 nuevos productos y tecnologías para la atención de microempresas y personas de bajos ingresos son ofrecidos por las COAC;</li> <li>(iii) 8 COAC presentan mejor eficiencia operativa que el promedio del sector cooperativo regulado;</li> <li>(iv) las COAC apoyadas tienen en promedio una cartera en riesgo inferior al 5%;</li> <li>(v) 8 COAC cumplen con unos criterios de buenas prácticas de gestión administrativa, gobernabilidad y recursos humanos definidos en la página web del proyecto;</li> <li>(v) ha aumentado en 40% el número de clientes de microempresa y de población de bajos ingresos atendido por las 15 COAC apoyadas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reportes de cartera, política de crédito.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño.</li> </ul>	

Componente III:			
Diseminación de mejores prácticas de redes microfinancieras locales			
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>1. Diseminación de lecciones aprendidas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relevancia y sostenibilidad de las redes locales</li> <li>- Credit Scoring y</li> <li>- Monitoreo Financiero.</li> <li>- Adecuación a la regulación cooperativa.</li> <li>- Desarrollo de productos y tecnologías.</li> <li>- Mejora en eficiencia operativa y financiera.</li> <li>- Gestión de Riesgo.</li> <li>- Gestión administrativa gobernabilidad y recursos humanos.</li> <li>- Escala y crecimiento (fusiones)</li> </ul> <p>2. Desarrollo y difusión de herramientas con mejores prácticas elaboradas a partir de los resultados de la asistencia técnica y las capacitaciones.</p> <p>3. Talleres de difusión para gerentes, directivos, personal y socios de las cooperativas: 1 taller al final año 1, 2 talleres en los dos años siguientes.</p> <p>4. Un Taller internacional de redes de COAC.</p>	<p><u>A los 6 meses del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• UCACSUR presenta un plan de difusión de publicaciones.</li> </ul> <p><u>Al final de los primeros 24 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha publicado una guía sobre aplicación del Credit Scoring desarrollada por la empresa consultora contratada.</li> </ul> <p><u>Al final de los primeros 36 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realiza un taller sobre la relevancia y sostenibilidad de las redes locales</li> <li>• Se ha celebrado un taller de difusión de la utilización de la herramienta de monitoreo financiero de UCACSUR</li> <li>• Se han difundido al menos siete publicaciones en un 90% de las cooperativas miembros de las cuatro redes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes semestrales del proyecto y final,</li> <li>• Verificación in situ, y entrevistas con oficiales de crédito y personal de sucursales</li> <li>• Entrevistas con Gerentes y Directores</li> <li>• Comunicaciones con el Coordinador del Proyecto</li> <li>• Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> <li>• Otros informes del proyecto.</li> <li>• Reportes de cartera, política de crédito</li> <li>• Análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos de desempeño</li> </ul>	<p><i>El hardware adquirido para las Redes funciona conforme a lo previsto en el documento de proyecto.</i></p> <p><i>Las adaptaciones al sistema informático son factibles en los equipos y programas en posesión de la UCACSUR y otras dos redes elegibles.</i></p>

FORTALECIMIENTO DE LAS REDES LOCALES DE MICROFINANZAS DEL ECUADOR												
ECUADOR - TC EC-M1008 - ANEXO II												
CUADRO DETALLE DE COSTOS												
CONCEPTO	Tiempo (meses)	V UNITARIO	CANT.	TOTAL	FOMIN	UCACNOR especie	UCACNOR efectivo	UCACSUR especie	UCACSUR efectivo	Total Contraparte		%
<b>COMPONENTE I: Desarrollo de la capacidad técnica y sostenibilidad de las redes</b>												
Diseño, revisión de planes de negocios de las redes (días)	45	100.00	2	4,500.00	3,150.00	675.00	0.00	0.00	675.00	1,350.00	4,500.00	0.38%
Desarrollo, adecuación y mantenimiento de sistemas de información	36			51,500.00	4,550.00	0.00	9,150.00	10,800.00	27,000.00	46,950.00	51,500.00	4.29%
<i>Consultoría desarrollo página web</i>		2,000.00	1	2,000.00	1,500.00	0.00	500.00	0.00	0.00	500.00	2,000.00	0.17%
<i>Mantenimiento páginas web</i>	36	200.00	1	7,200.00	0.00	0.00	7,200.00	0.00	0.00	7,200.00	7,200.00	0.60%
<i>Mantenimiento sistema de información de la entidad ejecutora</i>	36	1,050.00	1	37,800.00	0.00	0.00	0.00	10,800.00	27,000.00	37,800.00	37,800.00	3.15%
<i>Equipamiento de redes</i>	36	4,500.00	1	4,500.00	3,050.00	0.00	1,450.00	0.00	0.00	1,450.00	4,500.00	0.38%
Instalacion sistema monitoreo (aplicativo PERLAS) en 1 red, capacitación uso sistema para 2 redes y seguimiento	36	300.00	2	10,800.00	5,400.00	540.00	1,080.00	1,080.00	2,700.00	5,400.00	10,800.00	0.90%
Capacitación				37,500.00	26,250.00	0.00	3,615.00	600.00	7,035.00	11,250.00	37,500.00	3.13%
<i>Capacitación a funcionarios</i>		1,750.00	4	7,000.00	4,900.00	0.00	1,050.00	0.00	1,050.00	2,100.00	7,000.00	0.58%
<i>Capacitación a capacitadores</i>		125.00	228	28,500.00	19,950.00	0.00	2,565.00	0.00	5,985.00	8,550.00	28,500.00	2.38%
<i>Difusión a consultores locales externos</i>		1,000.00	2	2,000.00	1,400.00	0.00	0.00	600.00	0.00	600.00	2,000.00	0.17%
Desarrollo e implementación modelo credit scoring basado en info de buro de crédito. (días)	140	250.00	1	35,000.00	35,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00	2.92%
<b>TOTAL COMPONENTE I</b>				139,300.00	74,350.00	1,215.00	13,845.00	12,480.00	37,410.00	64,950.00	139,300.00	11.61%
<b>COMPONENTE II: Consolidación y mejora de la calidad de los servicios de las cooperativas</b>												
Preparación de convocatoria de asistencia técnica y capacitación				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%
Difusión y lanzamiento del concurso		2,500.00	2	5,000.00	2,500.00	125.00	125.00	1,125.00	1,125.00	2,500.00	5,000.00	0.42%
Selección de perfiles elegibles				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Consultoría de apoyo para preparación de propuestas y seguimiento	36	1,200.00	1	43,200.00	43,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	43,200.00	3.60%
Aprobación de los subproyectos		900.00	4	3,600.00	0.00	540.00	540.00	1,260.00	1,260.00	3,600.00	3,600.00	0.30%
Implementación de los subproyectos de asistencia técnica y capacitación		40,000.00	20	800,000.00	560,000.00	12,000.00	12,000.00	108,000.00	108,000.00	240,000.00	800,000.00	66.67%
<b>TOTAL COMPONENTE II</b>				851,800.00	605,700.00	12,665.00	12,665.00	110,385.00	110,385.00	246,100.00	851,800.00	70.98%
<b>COMPONENTE III: Diseminación de mejores prácticas de redes microfinancieras locales</b>												
Desarrollo y difusión de materiales con mejores prácticas elaboradas a partir de las consultorías de la asistencia técnica		2,000.00	5	10,000.00	7,000.00	0.00	600.00	0.00	2,400.00	3,000.00	10,000.00	0.83%

FORTALECIMIENTO DE LAS REDES LOCALES DE MICROFINANZAS DEL ECUADOR												
ECUADOR - TC EC-M1008 - ANEXO II												
CUADRO DETALLE DE COSTOS												
CONCEPTO	Tiempo (meses)	V UNITARIO	CANT.	TOTAL	FOMIN	UCACNOR especie	UCACNOR efectivo	UCACSUR especie	UCACSUR efectivo	Total Contraparte		%
Talleres de difusión para gerentes, directivos, personal y socios de las cooperativas		2,500.00	5	12,500.00	8,750.00	375.00	375.00	1,500.00	1,500.00	3,750.00	12,500.00	1.04%
Taller internacional redes internacionales		8,000.00	1	8,000.00	8,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	8,000.00	0.67%
<b>TOTAL COMPONENTE III</b>				<b>30,500.00</b>	<b>23,750.00</b>	<b>375.00</b>	<b>975.00</b>	<b>1,500.00</b>	<b>3,900.00</b>	<b>6,750.00</b>	<b>30,500.00</b>	<b>2.54%</b>
Unidad Ejecutora												
Honorarios coordinador de UE	36	2,000.00	1	72,000.00	72,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	72,000.00	6.00%
Honorarios auxiliar financiero, adquisiciones, contable	36	400.00	1	14,400.00	14,400.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	14,400.00	1.20%
Honorarios contador	36	200.00	1	7,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,200.00	7,200.00	7,200.00	0.60%
Apoyo secretarial	36	120.00	1	4,320.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,320.00	4,320.00	4,320.00	0.36%
Viajes de visita a las redes	36	250.00	6	1,500.00	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00	0.13%
Gastos supervisión de personal de UCACSUR	36	300.00	1	10,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,800.00	10,800.00	10,800.00	0.90%
<b>Subtotal</b>				<b>110,220.00</b>	<b>87,900.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>22,320.00</b>	<b>22,320.00</b>	<b>110,220.00</b>	<b>9.19%</b>
<b>Equipos y mobiliario</b>												
Computadores		1,600.00	3	4,800.00	4,800.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4,800.00	0.40%
Muebles		300.00	3	900.00	0.00	0.00	0.00	0.00	900.00	900.00	900.00	
<b>Gastos Generales</b>												0.00%
Arriendo oficina	36	87.50		3,150.00	0.00	0.00	0.00	3,150.00	0	3,150.00	3,150.00	0.26%
Teléfonos, luz, agua	36	125.00		4,500.00	0.00	0.00	0.00	4,500.00	0	4,500.00	4,500.00	0.38%
Papelería e insumos	36	75.00		2,700.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	0.23%
Servicios seguridad, aseo	36	17.50		630.00	0.00	0.00	0.00	630.00	0	630.00	630.00	0.05%
<b>Subtotal</b>				<b>16,680.00</b>	<b>4,800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8,280.00</b>	<b>3,600.00</b>	<b>11,880.00</b>	<b>16,680.00</b>	<b>1.39%</b>
<b>TOTAL ADMINISTRACION</b>				<b>126,900.00</b>	<b>92,700.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>8,280.00</b>	<b>25,920.00</b>	<b>34,200.00</b>	<b>126,900.00</b>	<b>10.58%</b>
Evaluación del Programa												
Consultor apoyo cumplimiento cond. Previas (días)		200.00	40	8,000.00	0.00	0.00	800.00	0.00	7,200.00	8,000.00	8,000.00	0.67%
Evaluación intermedia y Final	36	8,000.00	2	16,000.00	16,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	16,000.00	1.33%
Taller de cierre		7,500.00	1	7,500.00	7,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7,500.00	0.63%
Auditoría		3,500.00	3	10,500.00	10,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,500.00	0.88%
<b>Subtotal</b>				<b>42,000.00</b>	<b>34,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>7,200.00</b>	<b>8,000.00</b>	<b>42,000.00</b>	<b>3.50%</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>36</b>	<b>9,500.00</b>	<b>1</b>	<b>9,500.00</b>	<b>9,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>9,500.00</b>	<b>0.79%</b>
<b>TOTAL EVALUACIÓN PROGRAMA</b>				<b>51,500.00</b>	<b>43,500.00</b>	<b>0.00</b>	<b>800.00</b>	<b>0.00</b>	<b>7,200.00</b>	<b>8,000.00</b>	<b>51,500.00</b>	
<b>TOTAL PROGRAMA</b>				<b>1,200,000.00</b>	<b>840,000.00</b>	<b>14,255.00</b>	<b>28,285.00</b>	<b>132,645.00</b>	<b>184,815.00</b>	<b>360,000.00</b>	<b>1,200,000.00</b>	<b>100.00%</b>
Porcentaje Proyecto					70.00%	1.19%	3.37%	11.05%	15.40%	30.00%		
Porcentaje Contrapartes						3.96%	7.86%	36.85%	51.34%			

### Otros proyectos BID/FOMIN en Areas Relacionadas

El presente proyecto atendería a COAC de diversos tamaños de ciudades intermedias y pequeñas de áreas rurales, y que no serán atendidas por otros proyectos FOMIN, con la excepción del proyecto de apoyo a Jardín Azuayo, y el Proyecto “Profundización de servicios financieros en zonas rurales”, el cual podría apoyar a un máximo de dos COAC afiliadas a las redes locales, las cuales no podrían ser apoyadas por este proyecto.

Nombre del Proyecto	Número	Agencia Ejecutora	Contenido del Proyecto	COAC de UCACSUR o UCACNOR que podrían ser atendidas
“Profundización de servicios financieros en zonas rurales”  Deepening of financial services in rural areas	ATN/ME-9117	Swisscontact	Operación orientada a proyectos de expansión a zonas rurales de unas 10 IMF de mayor tamaño, la mayor parte reguladas y con base en Quito y Guayaquil;	De 0 a 2
“Mecanismo para ofrecer crédito rural a comunidades subatendidas”  Supporting an innovative mechanism for providing rural credit to underserved communities	ATN/ME-8952-EC	Codesarrollo	Préstamo y cooperación técnica a la COAC Codesarrollo para apoyar entidades financieras rurales de carácter no formal y no afiliadas a las redes regionales	Ninguna
“Fortalecimiento institucional de la Cooperativa Jardín Azuayo (CJA)” Institutional  Strengthening of the Jardin Azuayo Credit Union	ATN/ME-8078-EC	Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	Operación de asistencia técnica apoya a una IMF afiliada a la UCACSUR, con resultados que podrían ser replicados en otras IMF de las cuatro redes	1

<p>“Sociedad Financiera Ecuatorial”</p> <p>Expansion of a new microfinance institution to rural areas in Ecuador</p>	<p>ATN/ME-7716-EC</p>	<p>Banco Procredito</p> <p>Ecuador</p>	<p>financiamiento al predecesor de Banco Pro Credito</p>	<p>Ninguna</p>
<p>Banco Solidario</p> <p>(Dos operaciones)</p> <p>Institutional strengthening of Banco Solidario s.a (cuenta solidaria - la chauchera)</p> <p>mass marketing of its electronic purse account</p> <p>Program to Support Microenterprises and Ecuadorian Migrants</p>	<p>ATN/ME-7352-EC y ATN/ME-7599-EC</p>	<p>Banco Solidario</p>	<p>Operación de asistencia técnica y crédito para la cuenta solidaria con la línea de actividad para el fortalecimiento de instituciones de microfinanzas y una operación de remesas.</p>	<p>Ninguna</p>



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/06

Ecuador. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-\_\_\_\_-EC  
Fortalecimiento de las Redes Locales de Cooperativas  
de Ahorro y Crédito

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 que sean necesarios con la Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur (UCACSUR), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_\_ sobre cooperación técnica para el fortalecimiento de las redes locales de cooperativas de ahorro y crédito.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$840.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica 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/EC-839394-06  
EC-M1008