

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**PERÚ**

**CONSOLIDACIÓN DE LAS MICROFINANZAS PRIVADAS EN LAS REGIONES DEL PERÚ**

**(PE-M1031)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Dieter Wittkowski (SDS/MSM), jefe de equipo; Bibiana Vásquez (MIF/OPS); Jaime Giesecke (COF/CPE); Carla Bueso (MIF/DEU); y Michael Steidl (consultor).

## INDICE

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION .....	1
A.	El mercado de microfinanzas en el Perú .....	1
B.	Problemas Específicos de las IMF Regionales del Perú .....	3
C.	Justificación y enfoque del proyecto.....	3
D.	Estrategia del FOMIN y del Banco.....	4
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
A.	Objetivos .....	4
B.	Descripción y componentes .....	4
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	7
IV.	LOS ORGANISMOS EJECUTORES Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	8
A.	Los Organismos Ejecutores .....	8
B.	Mecanismo de Ejecución.....	8
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	9
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO .....	10
VII.	ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL .....	11

## **Anexos**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Proyectos similares o relacionados

## **APÉNDICES**

Proyecto de Resolución

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

- Reglamento Operativo con los Términos de Referencia del Equipo Principal del proyecto
- Acta del CESI
- Borrador del Plan de Contrataciones y Adquisiciones
- Carta de Solicitud del proyecto y propuesta original
- Abstracto de proyecto aprobado
- Estatutos y Estados Financieros de ASEP
- Estatutos y Estados Financieros de ASOCAJAS
- Análisis Institucional de las Agencias Ejecutoras
- Cuadros de Indicadores Cuantitativos
- Estadísticas Financieras de las Edpyme y Cajas Rurales a Agosto de 2006

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ASEP	Asociación de Edpymes del Perú
ASOCAJAS	Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú
CESI	Comité de Impacto Social y de Medio Ambiente
CMAC	Caja Municipal de Ahorro y Crédito
COFIDE	Corporación Financiera de Desarrollo
CRAC	Caja Rural de Ahorro y Crédito
Edpyme	Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa
FENACREP	Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IMF	Institución Microfinanciera
MYPE	Micro y Pequeña Empresa
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
SBS	Superintendencia de Bancos, Seguros y Administradores de Fondos de Pensiones
UE	Unidad Ejecutora

**Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú  
(PE-M1031)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Organismos Co-Ejecutores:</b>	Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú (ASOCAJAS) Asociación de Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (ASEP)		
<b>Beneficiarios:</b>	Al menos 166.000 microempresarios en las regiones del Perú que obtendrán acceso a servicios financieros a través de las Edpyme y CRAC como clientes nuevos, y los 225.000 clientes actuales de las mismas que tendrán acceso a una mayor gama y calidad de productos y servicios financieros.		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN Ventanilla IIIA:	US\$ 1.100.000	(51%)
	Contraparte Local:	US\$ 1.050.000	(49%)
	Total:	US\$ 2.150.000	(100%)
<b>Plazos:</b>	Ejecución:	36	Meses
	Desembolso:	42	Meses
<b>Objetivo:</b>	El fin del proyecto es contribuir a mejorar el acceso a servicios financieros de calidad para los segmentos de baja bancarización en las regiones del Perú. El propósito del proyecto es mejorar la capacidad de las Cajas Rurales y Edpyme de ampliar y consolidar sus operaciones y de penetrar nuevos mercados.		
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Serán condiciones previas al primer desembolso que las entidades ejecutoras presenten evidencia de: (i) la constitución de la Asociación Temporal (Unidad Ejecutora del proyecto) y su Consejo Directivo; (ii) la selección del Consultor Principal/Coordinador del Proyecto; y (iii) que el Reglamento Operativo del proyecto ha sido aprobado por el Consejo Directivo de la unidad ejecutora y se encuentre vigente.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna		
<b>Revisión social y ambiental:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión 24-06 del 16 de junio del 2006, y sus recomendaciones fueron tomadas en cuenta en el diseño del proyecto.		
<b>Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:</b>	El diseño del proyecto fue coordinado con la United States Agency for International Development (USAID) y Cordaid (Reino de los Países Bajos). Durante la ejecución del proyecto, las agencias ejecutoras continuarán compartiendo información y coordinando esfuerzos con estas y otras agencias de cooperación con el fin de asegurar la complementariedad con otras iniciativas similares.		

**I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION**

**A. El mercado de microfinanzas en el Perú**

- 1.1 En Perú existen alrededor de 3,1 millones de micro y pequeñas empresas (MYPE), que constituyen el 97,7% de todas las unidades empresariales, ocupan el 70% de la

población económicamente activa y generan alrededor de 42% del Producto Interno Bruto.<sup>1</sup> A pesar de que Perú tiene una amplia presencia de entidades financieras que atienden a la microempresa, sigue existiendo una situación en la que una parte significativa de la población de bajos ingresos no tiene acceso a servicios financieros que satisfagan su demanda.

- 1.2 Las principales instituciones financieras formales, bancarias y no bancarias, que ofrecen servicios financieros a la MYPE y otros sectores de bajos ingresos son: (i) **Bancos Comerciales:** Mibanco, el Banco de Crédito y Banco del Trabajo, cuentan con una cartera total de US\$638 millones, 289.412 créditos microempresariales y 371 oficinas y sucursales, a agosto de 2006. El resto de la banca múltiple atiende, según datos de la Superintendencia de Bancos, Seguros y Administradores de Fondos de Pensiones (SBS) a 50.137 clientes del sector con una cartera de US\$149 millones; (ii) **Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC):** El sistema de CMAC de Perú (entidades públicas), cuenta con 13 afiliadas a agosto de 2006, con un total de 313.568 microempresas y una cartera de US\$442 millones. Están supervisadas por la SBS y movilizan depósitos del público; (iii) **Cajas Rurales de Ahorro y Crédito<sup>2</sup> (CRAC):** fueron fundadas a inicios de los noventa para fomentar el crédito rural y agropecuario en el Perú. Hoy en día son de propiedad de inversores privados. En agosto de 2006, las CRAC tenían un total de 65 oficinas en las regiones del Perú (ninguna en Lima), 54.970 créditos a microempresas (de un total de 106.500 créditos) y colocaciones en el sector por un monto de US\$81 millones. Están supervisadas por la SBS y autorizadas a captar depósitos; y (iv) **Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa<sup>3</sup> (EDPYME):** especializadas en el segmento de crédito a la MYPE. Son supervisadas por la SBS, pero no están autorizadas para captar depósitos. La Ley prevé un sistema gradual, según el cual las Edpyme de mayor tamaño y grado de desarrollo institucional podrían acceder a un módulo que les permitiría movilizar ahorros. A agosto de 2006, las 14 Edpyme tenían unos 179.814 créditos a la microempresa y una cartera microempresarial de US\$197 millones (78% del total de su cartera).
- 1.3 Estas 42 entidades financieras atienden a agosto del 2006, 915.177 microempresas y tienen una cartera de crédito a la microempresa de US\$1.507 millones. Comparado con los 3,1 millones de MYPE que se estiman en Perú, la cobertura del sistema financiero comercial es de apenas el 30% del sector. La cobertura del sector con servicios financieros es aún más baja en las áreas rurales y las ciudades pequeñas del país por no ser estas prioridad. Perciben el crédito rural como riesgoso, carente de rentabilidad y pocas garantías reales, y sus productos ofrecidos y exigencias de garantías no son apropiados para las MYPE rurales.
- 1.4 Durante los últimos años, la presión competitiva en el sector microfinanciero ha aumentado notablemente. El mayor número de instituciones que atienden al sector, y la mejora en la calidad de los servicios– particularmente de los bancos comerciales– ha obligado a las instituciones como las CRAC y Edpyme a establecerse en nichos de mercado de clientes no atractivos para los bancos. Por su vocación de atender a poblaciones subatendidas, estas entidades tienen mayor presencia en las áreas rurales. Por tanto, si bien estas IMF eran las pioneras del sector hace una década, ahora deben seguir empujando la frontera del sistema

---

<sup>1</sup> Secretaria General Iberoamericana (2006): “El Acceso al Crédito y a los Servicios Financieros – Informe de Perú”.

<sup>2</sup> Las CRAC son empresas privadas cuya especialidad consiste en otorgar financiamiento a la mediana, pequeña y microempresa en ciudades secundarias y algunas áreas rurales. Están constituidas como sociedades anónimas, de accionistas que son generalmente agricultores, agroindustriales, comerciantes, artesanos y pequeñas empresas radicados en sus ámbitos de acción.

<sup>3</sup> La mayoría de las EDPYME ha surgido por un proceso de formalización de ONG de desarrollo y cámaras de comercio con programas de microcrédito. Cumplen una misión social sin apartarse de los cánones de eficiencia, rentabilidad y cumplimiento de las normas de supervisión.

financiero a segmentos todavía no bancarizados, y a desarrollar una oferta de mayor calidad.

- 1.5 Mientras que la banca múltiple está muy concentrada en Lima Metropolitana, y las CMAC son entidades públicas, las CRAC y Edpyme son las entidades privadas con *mayor arraigo fuera de la capital*; 4 de las 14 Edpyme tienen operaciones en Lima. La cercanía al cliente y los productos adecuados a los clientes de bajos ingresos destacan entre las fortalezas de ambos grupos. Estas entidades tienen una menor aversión al riesgo.

## **B. Problemas Específicos de las IMF Regionales del Perú**

- 1.6 Para poder competir en este mercado y seguir ofreciendo servicios financieros de calidad a los segmentos menos bancarizados, las Edpyme y CRAC tienen que atender las cuatro áreas de problemas específicos en el corto a mediano plazo:
- **Oferta limitada de productos:** actualmente las Edpyme tienen solamente productos activos, principalmente para la microempresa urbana, y las CRAC manejan operaciones pasivas, crédito comercial, hipotecario, y de consumo, entre otros. Las Edpyme desearían incorporar productos pasivos para diversificar su oferta de productos, fidelizar sus clientes y financiar su cartera<sup>4</sup>. Por su parte, las CRAC quieren perfeccionar sus productos de microcrédito urbano y desarrollar un producto de tarjeta de débito. Ambos grupos requieren agregar otros productos innovadores para atender con mejores productos a un mayor número de clientes.
  - **Falta de una tecnología crediticia satisfactoria para sectores rurales:** que son las zonas de menor bancarización en el país, y el crédito rural es un producto de alto potencial de demanda en las Regiones. Si las CRAC y Edpyme quieren expandir su cartera y, a su vez, la frontera de la bancarización en Perú, deben ofrecer productos de crédito rural eficientes, rentables y a la medida de sus clientes.
  - **Falta de un sistema integral de gestión de riesgos.** La nueva regulación financiera exigirá a las entidades no bancarias de Perú técnicas más sofisticadas de manejo de riesgos. Sin embargo, la capacidad de gestión de riesgos de las CRAC y Edpyme es débil debido a las limitaciones de sus sistemas información y a las restricciones presupuestales. En general, estas entidades carecen de una plataforma integral y sistemática de análisis, prevención y manejo de riesgos crediticios, operativos y de mercado.
  - **Debilidades del gobierno corporativo y el fortalecimiento patrimonial.** Como regla, la mayoría de la propiedad de las CRAC y Edpyme está en manos de pequeños empresarios locales y de organizaciones no gubernamentales (ONG). Esto lleva a la conformación de directorios con capacidades limitadas y sin la especialización financiera requerida. Ambos grupos deben consolidar el gobierno corporativo como condición para fortalecer su patrimonio, lo cual podrá darse atrayendo inversionistas privados o mediante fusiones.

## **C. Justificación y enfoque del proyecto**

- 1.7 Para aumentar la oferta de servicios microfinancieros en zonas subatendidas, mejorar la calidad de sus servicios actuales, y por tanto, competir mejor con las IMF más grandes y desarrolladas,

<sup>4</sup>

Al menos cinco Edpyme estarían en condiciones técnicas y económicas de ofrecer servicios de ahorro si la SBS lo autorizara.

las CRAC y Edpyme han decidido de forma mancomunada emprender un programa conjunto de fortalecimiento de su capacidad técnica, operativa y de gestión. Esta iniciativa es **innovadora** porque, es la primera vez que dos competidores microfinancieros conforman una alianza de colaboración con el fin común mencionado, que busca una transformación sectorial de largo plazo. Además, la operación aprovechará oportunidades para realizar un aprendizaje cruzado de conocimientos y mejores prácticas entre las CRAC y Edpyme en sus respectivas áreas de especialización. Las lecciones aprendidas tendrán un valor agregado importante para fomentar la posible replicación de esta experiencia en otros países.

#### **D. Estrategia del FOMIN y del Banco**

- 1.8 Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la Estrategia del Banco con Perú (GN-2205-1, del 24 de septiembre de 2002), en el cual se han identificado explícitamente dos campos que corresponden al presente proyecto: (i) el acceso a crédito por parte del sector rural; y (ii) el desarrollo de productos financieros para la MYPE y los pequeños productores de bajos ingresos.
- 1.9 El proyecto complementa otras operaciones de microfinanzas del Banco en el Perú: (i) proyectos de la Línea de Actividad de Fortalecimiento Institucional para Entidades Microfinancieras, con las cinco EDPYME más representativas; (ii) apoyo para la conversión de la Edpyme Crear Arequipa en entidad financiera mediante la inversión en el capital; (iii) un proyecto con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) (ATN/ME-6636-PE), que favoreció la diversificación de las actividades crediticias de las Cajas Rurales al introducir una probada tecnología de microcrédito. Sólo 3 CRAC se beneficiaron al ser éste prematuramente cancelado ante cambios en los lineamientos estratégicos de COFIDE; (iv) el proyecto ATN/ME-9486-PE con la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), cuyo propósito es fortalecer la capacidad de las cooperativas fuera de Lima metropolitana para ofrecer productos y servicios especializados para la microempresa; y (v) un proyecto FOMIN en preparación con la SBS que apoyará el desarrollo de una central de riesgos para operaciones con los bancos comerciales y los intermediarios no bancarios, en el cual las IMF beneficiadas podrán participar mejorando su capacidad de gestión de riesgo.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El fin del proyecto es contribuir a mejorar el acceso a servicios financieros de calidad para los segmentos de baja bancarización en las regiones del Perú. El propósito del proyecto es mejorar la capacidad de las Cajas Rurales y Edpyme de ampliar y consolidar sus operaciones y de penetrar nuevos mercados en el Perú.

### **B. Descripción y componentes**

- 2.2 El proyecto reúne cuatro componentes: (i) el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros; (ii) el mejoramiento de las metodologías de crédito rural; (iii) el desarrollo de un sistema de administración de riesgos; y (iv) el mejoramiento del gobierno corporativo. Para optimizar la transferencia de conocimientos y lograr economías de escala, el proyecto ofrecerá servicios de asistencia técnica y capacitación de manera conjunta a las entidades participantes.

La calificación del nivel de desarrollo de cada empresa individual, determinará que los servicios brindados a cada grupo respondan a debilidades específicas identificadas. Para las actividades que atiendan necesidades comunes entre todas las IMF, se realizarán intervenciones que benefician al universo de participantes.

**1. Componente I: Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros (FOMIN: US\$391.000; Contraparte: US\$391.000)**

- 2.3 El propósito de este componente es desarrollar productos y servicios financieros que permitan a las IMF privadas regionales expandir la frontera de la bancarización y ofrecer mejores servicios a los clientes actuales. Tres de los nuevos productos ya identificados incluyen **servicios de depósitos, tarjetas de débito y microseguros**, entre otros que se podrían identificar durante la ejecución del proyecto. Los detalles del diseño y la implementación de estos productos se presentan en el Reglamento Operativo.
- 2.4 *Otras actividades del componente:* Más allá de los tres productos mencionados a modo de ejemplo, se ha presupuestado recursos para desarrollar otros productos financieros innovadores por definir en el transcurso del proyecto. Además, se financiarán pasantías, talleres y consultorías cortas de replicación, para difundir e implementar los productos, con base en las experiencias piloto, en las demás entidades del sistema de CRAC y Edpyme.
- 2.5 Al final del proyecto, se espera haber logrado la implementación de al menos cuatro productos o servicios financieros nuevos en al menos 10 IMF regionales de Perú. La adición de estos productos contribuirá al crecimiento sostenido del número de clientes de microempresa de las Edpyme y CRAC, y a la disminución de sus costos operativos como porcentaje de la cartera. Los informes periódicos incluirán información al respecto.

**2. Componente II: Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural (FOMIN: US\$133.500; Contraparte: US\$113.500)**

- 2.6 El propósito de este componente es apoyar a las CRAC y Edpyme en el mejoramiento de sus metodologías de crédito rural a fin de atender con un mayor grado de eficacia y eficiencia a la población rural de las regiones de Perú. A tal fin, se realizarán las siguientes actividades: (i) tres estudios regionales (costa, sierra y selva) para evaluar los modelos de crédito rural que existen en el país y su grado de adecuación a las necesidades del grupo meta y su perfil de riesgos; (ii) una consultoría para el diseño genérico de producto(s), procesos, controles, manuales y procedimientos, que pueden construir sobre la base de las experiencias exitosas que ya existen en el país; (iii) consultorías para el ajuste del diseño genérico a un estimado de ocho IMF; (iv) consultorías para la implementación de las pruebas piloto en las ocho IMF; y (v) la capacitación del personal en la implementación del producto. Además, se financiarán pasantías, talleres y consultorías breves de replicación para las IMF que no hayan participado de manera directa en las acciones de asistencia técnica.
- 2.7 Adicionalmente, se contratará una consultoría en el tema del análisis de riesgos ambientales en las microfinanzas, para realizar un diagnóstico de la situación actual de las IMF beneficiarias en cuanto a sus políticas y procedimientos en este tema. Igualmente se actualizarán las guías de capacitación ambiental para IMF que desarrolló COFIDE bajo un proyecto anterior del Banco.

- 2.8 Se espera como resultado final de este componente, uno o más productos de crédito rural, que permitan la atención eficiente y sostenible a microempresarios y otros sectores del ámbito rural, y sean implementados en al menos ocho IMF regionales de Perú. Asimismo, los informes periódicos incluirán información sobre el número de nuevos clientes rurales, la expansión de la cartera rural y la apertura de nuevas oficinas de las CRAC y EDPYME en zonas rurales durante los tres años del proyecto.

### **3. Componente III: Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos (FOMIN: US\$100.000; Contraparte: US\$100.000)**

- 2.9 El propósito de este componente es mejorar la gestión de riesgos crediticios, operativos y de mercado de las IMF a través de la generación de conocimiento del manejo del riesgo del cual todas las IMF puedan beneficiarse, y prepararlas para pasar posteriormente a una etapa más sofisticada. Esto incluirá el tema de detección y prevención del lavado de activos en las IMF.
- 2.10 Se contempla que en este componente participarán alrededor de 20 IMF (tanto CRAC como Edpyme) que califiquen para el proyecto. El componente consiste de las siguientes actividades: (i) un diagnóstico de los sistemas de gestión de riesgos actualmente implementados en todas las IMF que participarán en el componente; (ii) el diseño de un modelo de gestión corporativa de riesgos, que pueda contemplar el desarrollo de plataformas comunes para la gestión de riesgos, administradas por las respectivas asociaciones; (iii) la implementación de pruebas piloto en las IMF que participan en el componente; y (iv) la capacitación del personal en la implementación y utilización de los sistemas desarrollados.
- 2.11 Como resultado de este componente se espera que al menos 20 CRAC y/o Edpyme cuenten con acceso a un sistema corporativo de gestión de riesgo que satisface los requerimientos de la SBS y les permite reducir los riesgos que enfrentan. Se espera que el uso de este sistema contribuirá a que la cartera de alto riesgo (atrasada + refinanciada) promedio de ambos grupos se habrá mejorado en alrededor de 1,5 puntos porcentuales hasta el final del proyecto. Los informes periódicos incluirán información sobre este indicador clave.

### **4. Componente IV: Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las IMF (FOMIN: US\$198.500; Contraparte: US\$248.500)**

- 2.12 Este componente tiene como propósito contribuir a la consolidación del sistema de las CRAC y las Edpyme a través del fortalecimiento de la gobernabilidad de las mismas y el desarrollo y la implementación de estrategias de fortalecimiento patrimonial.
- 2.13 Se contemplan las siguientes actividades: (i) elaborar diagnósticos de gobernabilidad en aproximadamente 20 IMF; (ii) capacitar a los Directivos en 20 IMF a nivel individual, en temas relacionados con la dirección de instituciones microfinancieras modernas<sup>5</sup>; (iii) realizar tres talleres regionales para difundir conocimientos sobre métodos y mejores prácticas de gestión de IMF; (iv) elaborar estrategias de fortalecimiento patrimonial para las Edpyme, lo que podría incluir la búsqueda de inversores estratégicos, la fusión de entidades o la creación de iniciativas a nivel sectorial; y (v) otorgar asistencia técnica para la consolidación del sistema de las CRAC, que puede incluir, por ejemplo, acciones de alineamiento corporativo

5

Entre otros, los temas incluirán: (i) el papel del directorio y el personal clave; (ii) estándares de desempeño de los directivos y como eliminar conflictos de intereses; (iii) reportes e información esencial para los Directivos; (iv) análisis e interpretación de estados financieros e indicadores de desempeño; (v) *benchmarking* de IMF; (vi) planificación estratégica; y (vii) selección y evaluación del gerente.

(unificación de estatutos, pactos de accionistas), la elaboración de acuerdos de cooperación y limitación de competencia entre CRAC, la elaboración de estrategias de expansión corporativa, y el diseño de un banco de segundo piso para el sector de las CRAC.<sup>6</sup>

- 2.14 Como resultado de este componente se espera que: (i) 20 IMF regionales cuenten con un diagnóstico de sus necesidades principales y la problemática en el tema de gobierno corporativo; (ii) los Directivos de 20 IMF capacitados en mejores prácticas de gobierno corporativo de IMF; (iii) el sistema de las CRAC haya avanzado en su consolidación, mediante la unificación de estatutos, acuerdos de cooperación y competencia, establecimiento de una estructura común de gobierno corporativo y la elaboración de una estrategia para conformar una financiera de segundo piso para las CRAC; (iv) se hayan diseñado estrategias para el fortalecimiento patrimonial del sistema de las Edpyme; y (v) al menos 4 entidades hayan implementado iniciativas de fortalecimiento patrimonial. Los informes periódicos incluirán información sobre estos indicadores, y del crecimiento del patrimonio de las IMF beneficiadas.

### III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 **Costo:** El presupuesto total del proyecto es de US\$2.150.000, de los cuales US\$1.100.00 (51%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.050.000 (49%) provendrán de contrapartida<sup>7</sup>. Los recursos del FOMIN serán utilizados para co-financiar costos de consultorías especializadas, seminarios, cursos y asistencia técnica para las IMF. Además, el FOMIN asumirá el total del costo del Consultor Principal (ver párrafo 4.6) y de las actividades de seguimiento y auditoría del proyecto. La unidad ejecutora del proyecto se financiará principalmente por los aportes de contrapartida de las agencias co-ejecutoras.

**Cuadro 1 – Presupuesto General**

	FOMIN	Contraparte	Total	%
1. Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios Financieros	391.000	391.000	<b>782.000</b>	36%
2. Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural	133.500	113.500	<b>247.000</b>	11%
3. Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos	100.000	100.000	<b>200.000</b>	9%
4. Mejoramiento del Gobierno Corporativo	198.500	248.500	<b>447.000</b>	21%
5. Consultor Técnico Principal/Coordinador del Proyecto	180.000	0	<b>180.000</b>	8%
6. Unidad Ejecutora	31.000	176.000	<b>207.000</b>	10%
7. Seguimiento, evaluación y auditoría	52.000	5.000	<b>57.000</b>	3%
8. Imprevistos	14.000	16.000	<b>30.000</b>	1%
<b>TOTAL</b>	<b>1.100.000</b>	<b>1.050.000</b>	<b>2.150.000</b>	100%
% del costo total	51%	49%		

- 3.2 **Sostenibilidad:** Las actividades del proyecto fortalecerán las ventajas competitivas de IMF que ya están operando con un alto grado de sostenibilidad financiera. De las 24 entidades asociadas a ambas asociaciones, sólo las dos CRAC más débiles han generado pérdidas operativas durante el primer semestre del año 2006. Además, la unidad ejecutora organizará dos talleres de evaluación y difusión de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto

<sup>6</sup> De hecho, la ASOCAJAS viene negociando un programa con Rabobank y Cordaid para contribuir a la consolidación del sistema de las CRAC en este sentido. Por tanto el proyecto promoverá una coordinación estrecha con un eventual apoyo complementario por parte de estas entidades.

<sup>7</sup> La ASEP y ASOCAJAS se comprometen a aportar US\$534.250 y US\$515.750, respectivamente, el cual incluye aportes iguales (50% y 50%) para cubrir los costos de la Unidad Ejecutora del proyecto. En caso de variar los beneficios previstos del proyecto para cualesquiera de las partes, la Asociación que se beneficie de las actividades presupuestadas cubrirá el pago de la parte que le corresponda.

(ver párrafo 5.3), para examinar la replicabilidad de las experiencias generadas a través del proyecto en otros mercados y/u otros países.

3.3

#### IV. LOS ORGANISMOS EJECUTORES Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

##### A. Los Organismos Ejecutores

- 4.1 El programa será ejecutado por dos agencias co-ejecutoras: la Asociación de Edpymes del Perú (ASEP) y la Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú (ASOCAJAS). La *Asociación de Edpymes del Perú (ASEP)* fue creada en 1999 como entidad que representa a 12 de las 14 Edpyme del país.<sup>8</sup> Los objetivos de ASEP son la promoción de un marco regulatorio adecuado, facilitar a los miembros la canalización de fondeo, fortalecer las capacidades de gestión de las Edpyme, difundir los avances del sector, promover intercambios de experiencias y ejecutar programas especializados. La máxima autoridad es un Consejo Directivo, integrado por 5 miembros que a su vez son gerentes de las entidades afiliadas. ASEP dispone de un gerente general y un contador a tiempo parcial, un asistente administrativo y una secretaria.
- 4.2 La *Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú (ASOCAJAS)* fue fundada en 1994, y hoy reúne todas las 12 Cajas Rurales que operan en el país. Los objetivos de la entidad son el apoyo a las entidades miembros en el cumplimiento de sus planes y metas, la organización de capacitaciones y la centralización y publicación de información sobre el sector. La Asamblea General de Asociados es la autoridad máxima de la Asociación, integrada por las doce Cajas Rurales miembros, que son representados por el Presidente o un Director de cada institución financiera. ASOCAJAS dispone de un gerente general a medio tiempo, dos funcionarios profesionales y tres personas de apoyo.

##### B. Mecanismo de Ejecución

- 4.3 Para la ejecución del proyecto, se establecerá una nueva Asociación Temporal (AT) entre las dos asociaciones. La ejecución del presente proyecto será el único objeto de esta nueva AT. La AT establecerá una Unidad Ejecutora (UE) bajo su control y supervisión. La UE será gobernada por un Consejo Directivo (CD), que estará compuesto por seis miembros (tres nombrados por cada Asociación miembro). El CD decidirá sobre los planes, presupuestos anuales y el reglamento operativo del proyecto, la contratación de los funcionarios operativos del mismo, los productos y servicios que serán desarrollados e implementados en el marco del proyecto, las IMF beneficiarias, y los acuerdos para determinar los pagos de contribución a las acciones de asistencia técnica y a los costos operativos de la UE.<sup>9</sup>
- 4.4 En el ámbito operativo, la UE consistirá del Consultor Principal, un asistente técnico y una secretaria. Se contratarán servicios externos de contabilidad. El **Consultor Principal** (Coordinador del Proyecto) de la UE será la persona responsable de la coordinación y ejecución de las actividades del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos. Sus principales responsabilidades consistirán en: (i) elaborar el Plan de Operaciones Anual; (ii) proponer el

<sup>8</sup>

Solamente las Edpymes Raíz y Efectiva no son miembros de la ASEP; ambas no persiguen los mismos objetivos comunes de las afiliadas.

<sup>9</sup>

Con base en consultas con todos sus socios, ambas Asociaciones ya han firmado una carta convenio para el establecimiento, funcionamiento y financiamiento de los costos operativos de la UE, con participación equitativa. Asimismo se ha confirmado la disponibilidad de recursos de contrapartida por parte de las asociadas para cubrir los aportes proyectados requeridos, en forma adelantada.

presupuesto correspondiente; (iii) elaborar los términos de referencia y criterios para la contratación de los consultores; (iv) realizar visitas de monitoreo a las IMF beneficiarias, para garantizar la calidad de los servicios de consultoría ofrecidos; (v) elaborar los informes de avance del proyecto; y (vi) sostener un diálogo de políticas permanente con la SBS sobre los aspectos regulatorios y de supervisión de las IMF regionales.

- 4.5 **Criterios de Elegibilidad de las IMF:** Para definir la elegibilidad de las IMF para participar en el presente proyecto, se han establecidos dos clases de indicadores, detallados en el Reglamento Operativo (RO). Las instituciones que cumplan los indicadores del Nivel A serán elegibles para las acciones de asistencia técnica directa del proyecto. Las instituciones del Nivel B serán elegibles sólo para las actividades de replicación, posterior a la implantación de las nuevas tecnologías en las IMF de Nivel A. En caso de existir una demanda mayor a la disponibilidad de recursos, por parte de las IMF elegibles bajo cada categoría, la UE realizará un proceso competitivo para la selección respectiva, utilizando los criterios detallados en el RO. Las demás IMF que no sean seleccionadas para esta etapa del apoyo técnico se beneficiarán en la etapa posterior de replicación. Asimismo, durante el proceso de análisis de las solicitudes presentadas, la UE asegurará que el proyecto no financie actividades de asistencia técnica que dupliquen o sean muy similares a actividades financiadas con proyectos anteriores o actuales del FOMIN con las Edpyme o CRAC.
- 4.6 **Grado de preparación del Proyecto:** El proyecto se encuentra listo para ser implementado. ASEP y ASOCAJAS han iniciado los trámites de fundación de la Asociación Temporal. Asimismo, han presentado al Banco evidencia del compromiso de los recursos de contraparte y han elaborado un borrador del Reglamento Operativo para el financiamiento compartido de la UE. Las Asociaciones ya cuentan con cartas de compromiso de 7 CRAC y 10 Edpyme para su participación en el programa..
- 4.7 **Períodos de Ejecución y Desembolso:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto total aprobado. A partir de la segunda solicitud de desembolso, las reposiciones del fondo rotatorio estarán sujetas, en adición a la presentación de la documentación de justificación de gastos, al cumplimiento de metas intermedias previamente acordadas entre los Organismos Ejecutores y el Banco, y establecidas en el cronograma de desembolsos, a ser elaborado como parte del plan operativo del proyecto. La evidencia sobre el cumplimiento de metas se presentará al Banco mediante informes resumidos adjuntos a las solicitudes de desembolso.
- 4.8 **Adquisiciones y contrataciones:** La adquisición de bienes y servicios y la contratación de consultores se llevarán a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en los documentos pertinentes del Banco (GN-2349-7 y GN-2350-7).

## V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de seguimiento.** La entidad ejecutora presentará a la Representación del Banco en Perú los informes de avance del proyecto dentro de los 60 días después de la conclusión de cada semestre, y un informe final dentro de los 60 días después del último desembolso. Los informes, según formato previamente acordado con el Banco, incluirán un plan de trabajo y un

cronograma de desembolsos para el semestre siguiente, todas las actividades y financiamiento del proyecto realizadas a la fecha, así como los resultados alcanzados medidos con los indicadores y medios de verificación identificados en el marco lógico del proyecto (Anexo I). La entidad ejecutora organizará un taller de cierre a los 34 meses de ejecución, para evaluar los resultados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.

- 5.2 **Evaluaciones:** El Banco contratará -con recursos asignados al proyecto- dos consultorías externas para las Evaluaciones Intermedia y Final. La evaluación intermedia se contratará al haber transcurrido 18 meses desde el primer desembolso del FOMIN. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico; (ii) el grado de avance en la ejecución del proyecto; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las IMF involucradas en el proyecto; (iv) la implementación y los resultados de la consultoría de medio ambiente (ver párrafo 2.9); y (v) el cumplimiento de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. Asimismo, se espera que la Evaluación Intermedia proponga modificaciones necesarias al marco lógico, componentes y/o presupuesto. La evaluación final se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del programa; y (ii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el proyecto una vez finalizada la contribución del FOMIN.
- 5.3 **Difusión de mejores prácticas:** Con el fin de asegurar que las lecciones aprendidas se difundan y compartan, y puedan ser replicadas en otros países de la Región, la UE llevará a cabo actividades de sistematización y difusión de los resultados y lecciones aprendidas del proyecto, para lo cual se contratará una consultoría externa. El material y documentos producidos por dicha consultoría serán analizados y difundidos en dos talleres de difusión.

## VI. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Beneficios:** El programa permitirá a las CRAC y EDPYME ofrecer nuevos productos, tanto activos como pasivos, y llegar a poblaciones rurales subatendidas. Asimismo, como resultado de las mejoras en el manejo de riesgos, las microfinancieras beneficiadas podrán brindar mayor seguridad tanto a sus clientes como a la Superintendencia, asegurando la sostenibilidad y calidad de los servicios. Los beneficiarios directos serán mas de 166.000 microempresarios en las regiones del Perú que obtendrán acceso a servicios financieros a través de las Edpyme y CRAC como clientes nuevos y los 225.000 clientes actuales de las Edpyme y CRAC que tendrán acceso a una mayor gama de productos y servicios financieros.
- 6.2 **Riesgos:** El proyecto presenta tres *riesgos* principales: (i) el dinamismo actual del entorno microfinanciero, que podría introducir complejidades y dificultades en la ejecución. Este riesgo será mitigado mediante un seguimiento minucioso de las tendencias del mercado y las intervenciones planteadas, por parte del Coordinador del Proyecto; (ii) la posibilidad de que la armonía entre las Edpyme y las CRAC en el directorio del proyecto se vea afectada. El principal elemento para mitigar este riesgo es la presencia de un Coordinador Técnico del proyecto que tenga un gran prestigio en ambos grupos de IMF. Adicionalmente, el CD buscará el beneficio en ambas partes; y (iii) que las agencias ejecutoras no actúen de manera inmediata en su proceso de fortalecimiento, debido al desafío, u otros factores externos o coyunturales. Este riesgo será mitigado por la necesidad apremiante que tienen las Edpyme y CRAC de

asegurar su supervivencia y consolidación en el mercado de microfinanzas a través de las actividades planteadas en el proyecto.

## **VII. ANÁLISIS AMBIENTAL Y SOCIAL**

- 7.1 El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto del proyecto en la sesión 24-06 del 16 de junio del 2006. El presupuesto del proyecto incluye recursos para contratar servicios especializados en la materia, para ayudar a las IMF participantes a definir una política para incorporar criterios de protección ambiental en sus procesos de análisis crediticio (ver párrafo 2.9). Asimismo, en áreas de intervención del proyecto en las cuales existan comunidades campesinas y nativas, el desarrollo de nuevos productos contemplará la forma de superar barreras culturales que dificulten su acceso a los servicios financieros.

# MARCO LÓGICO

## PE-M1031 “Programa de Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir a mejorar el acceso a servicios financieros de calidad para los segmentos de baja bancarización en las Regiones del Perú.	Tres años después de concluido el proyecto:  La demanda insatisfecha de servicios financieros se reduce en al menos el 20%.	Estadísticas de la SBS  Censos y Encuestas de INEI	Marco y políticas macroeconómicas no perjudican al sector de la micro y pequeña empresa, las CRAC y las Edpyme  Se mantiene el interés de las CRAC y Edpyme en participar en el proyecto.
<b>PROPÓSITO</b>			
Mejorada la capacidad de las Cajas Rurales y Edpyme para ampliar y consolidar sus operaciones y penetrar nuevos mercados en el Perú.	<i>Al final de los 3 años del proyecto*, y comparado con la línea de base, se habrá mejorado los siguientes indicadores:</i>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- No. De cuentas y clientes de ahorro (Edpymes)</li> <li>- No. De clientes y cartera de tarjetas de débito (CRAC)</li> <li>- No. De clientes con microseguros</li> <li>- No. Total de clientes MES de CRAC y Edpyme</li> <li>- % gastos operativos sobre cartera promedio</li> <li>- Cartera MES de alto riesgo (atrasada + refinanciada)</li> <li>- No. De clientes y cartera rural MES</li> <li>- Monto de patrimonio total</li> </ul> <i>* Los indicadores serán cuantificados durante la ejecución del proyecto, cuando se sepa cuáles IMF participan en cada componente y los informes incluirán información sobre los mismos.</i>	Estadísticas de la SBS Reportes de ASOCAJAS y ASEP Sistemas de Información Gerencial de las entidades Informes semestrales del proyecto Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR	El Estado no interfiere en la determinación de precios y cantidades en el Sistema Financiero Nacional  Competencia se mantiene dentro de los parámetros de la gestión prudente de los microcréditos  La incursión de la Banca Múltiple no produce sobreendeudamiento ni problemas en el alineamiento de los clientes  Las IMF asignan recursos humanos y económicos suficientes para participar en las actividades del proyecto.  Autoridades reguladoras no objetan las metodologías utilizadas por las IMF en la implementación de los productos.
<b>COMPONENTES</b>			
<b>Componente 1: Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.</b>	<i>A los 6 meses después del inicio del proyecto, al menos 3 productos nuevos definidos como mínimo</i>  <i>A los 12 meses después del inicio del proyecto, al menos dos productos nuevos desarrollados</i>  <i>A los 18 meses después del inicio del proyecto, al menos dos productos nuevos implementados en al menos 5 entidades</i>  <i>A los 24 meses después del inicio del proyecto, al menos dos productos adicionales</i>	Manuales de los productos Verificación in situ Reportes de ASOCAJAS y ASEP Sistemas de Información Gerencial de las entidades Informes semestrales del proyecto Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR	SBS autorizará ahorros para Edpyme o la conversión de Edpyme en Financieras          Se desarrollarán productos microfinancieros ajustados a las necesidades de los socios microempresarios de las IMF.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>desarrollados</p> <p><i>A los 30 meses después del inicio del proyecto, al menos dos productos adicionales implementados en al menos 5 entidades</i></p> <p><i>A los 36 meses después del inicio del proyecto, al menos cuatro productos o servicios financieros nuevos implementados en al menos 10 entidades</i></p>		
<b>Componente 2: Mejoramiento de las metodologías de crédito rural.</b>	<p><i>A los 12 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Producto(s) de microcrédito rural desarrollados</p> <p><i>A los 24 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>En al menos 8 entidades, concluidas la adaptación y pruebas piloto de producto(s) de microcrédito rural</p> <p><i>A los 36 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>En al menos 8 entidades, implementados producto(s) de microcrédito rural</p>	<p>Manuales de los productos</p> <p>Verificación in situ</p> <p>Reportes de ASOCAJAS y ASEP</p> <p>Sistemas de Información Gerencial de las entidades</p> <p>Informes semestrales del proyecto</p> <p>Estados financieros de las IMF</p> <p>Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR</p>	<p>Las IMF implementan las tecnologías y metodologías adaptadas y probadas en crédito rural</p> <p>Los directorios y las gerencias de las IMF participantes mantienen una actitud positiva para brindar servicios crediticios rurales en sus áreas de influencia</p> <p>Existe una demanda creciente de las microempresarios rurales para productos crediticios</p>
<b>Componente 3: Desarrollo de un sistema de administración de riesgos.</b>	<p><i>A los 12 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Diagnóstico de sistemas de manejo de riesgo realizado en 20 entidades</p> <p><i>A los 24 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo desarrollado</p> <p><i>A los 36 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo implementado en 20 entidades</p>	<p>Diagnósticos de las IMF</p> <p>Verificación in situ</p> <p>Manuales del sistema de administración de riesgos</p> <p>Entrevistas con mandos medios y gerentes de riesgo</p> <p>Reportes de ASOCAJAS y ASEP</p> <p>Informes semestrales del proyecto</p> <p>Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR</p>	<p>Las IMF mantienen el interés y compromiso de seguir colaborando para establecer un sistema común de administración de riesgos.</p> <p>La propuesta elaborada para el sistema común cumple con las expectativas de las IMF en términos de tiempo, costo y operatividad.</p>

## MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente 4: Mejoramiento del gobierno corporativo de las IMF.</b>	<p><i>A los 12 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Diagnósticos de Gobernabilidad elaborados en al menos 20 entidades</p> <p>Al menos 3 talleres regionales de capacitación realizados en temas de gobierno corporativo</p> <p><i>A los 24 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Los Directivos de 20 IMF capacitados en temas relacionadas con la dirección de instituciones microfinancieras modernas</p> <p>Estrategia(s) de fortalecimiento patrimonial y financiamiento del sistema de Edpyme elaboradas</p> <p><i>A los 36 meses después del inicio del proyecto:</i></p> <p>Iniciativas de fortalecimiento patrimonial implementadas en al menos 4 entidades</p> <p>El sistema de las CRAC ha avanzado en su consolidación, mediante la unificación de estatutos, acuerdos de cooperación y competencia, establecimiento de una estructura común de gobierno corporativo y la elaboración de una estrategia para conformar una financiera de segundo piso para las CRAC.</p>	<p>Diagnósticos de las IMF</p> <p>Documentos de estrategia elaborados</p> <p>Registros y materiales de los talleres</p> <p>Entrevistas con Directores de las CRAC y EDPYME</p> <p>Reportes de ASOCAJAS y ASEP</p> <p>Estados financieros de las IMF</p> <p>Informes semestrales del proyecto</p> <p>Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR</p>	<p>Los directorios y las gerencias de las IMF participantes mantienen su compromiso de implementar las recomendaciones emitidas en los diagnósticos</p> <p>Las estrategias y propuestas de fortalecimiento patrimonial y financiamiento del sistema de Edpyme son atractivas y factibles para posibles inversionistas</p> <p>Las otras entidades que han comprometido su apoyo a las IMF en los aspectos de mejoramiento corporativo cumplen sus compromisos.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente I: Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros (FOMIN: US\$391.000; Contraparte: US\$391.000)</b>			
1.1 Desarrollar e implementar productos de ahorro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un estudio de mercado para productos de ahorro en un mínimo de cinco IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado el diseño de productos de ahorro y se cuenta con sus respectivos manuales y procedimientos, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha evaluado y adaptado el software para nuevos productos de ahorro en cinco IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado la adecuación individual del software y los nuevos productos de ahorro en cinco IMF, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado pruebas pilotos y se ha capacitado al personal en cinco IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> </ul>	Estudio de Mercado Manuales y Procedimientos de los nuevos productos Informe de evaluación del software Contratos e informes de consultorías Informes de avance del proyecto Informes de pasantías Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR	Disponibilidad en el mercado de consultores calificados y dispuestos a trabajar bajo las condiciones propuestas.
1.2 Desarrollar e implementar tarjetas de débito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un estudio de mercado para tarjetas de débito en un mínimo de cinco IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado el diseño genérico del producto, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado la adecuación individual de la tarjeta de débito en cinco IMF, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado pruebas pilotos y se ha capacitado al personal en cinco IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado talleres de replicación en otras IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> </ul>	Estudio de Mercado Contratos e informes de consultorías Informes de pasantías Estados financieros de las IMF	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1.3 Desarrollar e implementar microseguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un estudio de factibilidad sobre el servicio de microseguros ofrecido por las IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado un plan estratégico y el plan de negocios para la puesta en marcha de microseguros en cuatro CRAC, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha promocionado y validado productos de microseguros para las IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> </ul>	<p>Documentos de Estudio de Mercado Contratos e informes de consultorías Informes de pasantías Estados financieros de las IMF</p>	
1.4 Desarrollar e implementar otros productos o servicios financieros 1.5 Organizar pasantías de intercambio entre las IMF 1.6 Organizar talleres de difusión de experiencias 1.7 Realizar los eventos de replicación	Se han realizado pasantías, talleres y consultorías cortas de replicación, <i>al final del tercer año del proyecto.</i>	Contratos e informes de consultorías Informes de pasantías	
<b>Componente II. Mejoramiento de las metodologías de crédito rural (FOMIN US\$133.500: Contraparte: US\$113.500)</b>			
2.1 Elaborar un diagnóstico de los productos de crédito rural 2.2 Desarrollar producto(s), procesos y controles, manuales y procedimientos 2.3 Adaptar el producto a al menos 8 IMF 2.4 Implementar pruebas piloto en al menos 8 IMF 2.5 Realizar eventos de capacitación del personal 2.6 Organizar pasantías de intercambio entre las IMF 2.7 Organizar talleres de difusión de experiencias 2.8 Realizar los eventos de replicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han realizado tres estudios regionales en costa, sierra y selva para evaluar modelos de crédito rural, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado el diseño genérico de productos de crédito rural y con sus respectivos manuales y procedimientos, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado pruebas pilotos y se ha capacitado al personal en ocho IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado pasantías, talleres y consultorías cortas de replicación, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha realizado una consultoría en medioambiente</li> </ul>	<p>Estudios Regionales Contratos e informes de consultorías Informes de avance del proyecto Informes de pasantías Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR</p>	Disponibilidad en el mercado de consultores calificados y dispuestos a trabajar bajo las condiciones propuestas

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>Componente III. Desarrollo de un sistema de administración de riesgos (FOMIN: US\$100.000; Contraparte: US\$100.000)</b>			
3.1 Elaborar un diagnóstico de los sistemas actuales de administración de riesgos en las IMF 3.2 Desarrollar un modelo de gestión corporativa de riesgos 3.3 Implementar pruebas piloto en las IMF 3.4 Capacitar el personal de las IMF beneficiarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un diagnóstico para evaluar modelos de crédito rural, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se ha elaborado un modelo de gestión de riesgos, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado pruebas pilotos y se ha capacitado al personal en las IMF, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> </ul>	Documento de diagnóstico Contratos e informes de consultorías Informes de avance del proyecto Informes de pasantías Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR	Disponibilidad en el mercado de consultores calificados y dispuestos a trabajar bajo las condiciones propuestas
<b>Componente IV. Fortalecimiento del gobierno corporativo y consolidación empresarial. (FOMIN: US\$198.500; Contraparte: US\$248.500)</b>			
4.1 Elaborar un diagnóstico de la gobernabilidad en las IMF 4.2 Capacitar los Directivos 4.3 Organizar e implementar talleres regionales 4.4 Apoyar la preparación y realización de las iniciativas de fortalecimiento patrimonial 4.5 Contratar asistencia técnica para la consolidación del sistema de CRAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha realizado un diagnóstico de gobernabilidad en 20 IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado talleres de capacitación para directores de 20 IMF, <i>al final del primer año del proyecto.</i></li> <li>Se han realizado tres talleres regionales de capacitación, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se han elaborado estrategias de fortalecimiento patrimonial para las Edpymes, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se han elaborado estatutos unificados y acuerdos de cooperación y competencia entre las CRAC, <i>al final del segundo año del proyecto.</i></li> <li>Se ha elaborado el diseño para la conformación de una entidad de segundo piso a nivel de las CRAC, <i>al final del tercer año del proyecto.</i></li> </ul>	Documento de diagnóstico Contratos e informes de consultorías Informes de avance del proyecto Informes de pasantías y talleres de capacitación Documento de estrategias Documento de estatutos Estados financieros de las IMF Evaluaciones Intermedia y Final ISDP y PCR	Disponibilidad en el mercado de consultores calificados y dispuestos a trabajar bajo las condiciones propuestas

## Programa de Consolidación de las Microfinanzas Privadas En las Regiones del Perú

## PRESUPUESTO DETALLADO (US\$)

	FOMIN	LOCAL	TOTAL	En %
<b>Componente I: Desarrollo de Nuevos Productos</b>	<b>391,000</b>	<b>391,000</b>	<b>782,000</b>	<b>36 %</b>
Desarrollo de Productos de Ahorro	168,000	168,000	336,000	
Desarrollo de otros nuevos productos, como por ejemplo:				
Tarjetas de Débito	75,000	75,000	150,000	
Microseguros	50,000	50,000	100,000	
Desarrollo otros productos a identificarse	43,000	43,000	86,000	
Pasantías en otras IMF con productos modelo	15,000	15,000	30,000	
Talleres de capacitación y replicación	15,000	15,000	30,000	
Consultorías de Replicación de nuevos productos	25,000	25,000	50,000	
<b>Componente II. Mejoramiento de las Metodologías de Crédito Rural</b>	<b>133,500</b>	<b>113,500</b>	<b>247,000</b>	<b>11 %</b>
Diagnóstico de Productos de Crédito Rural	15,000	15,000	30,000	
Diseño de producto(s), procesos, manuales y procedimientos	24,000	24,000	48,000	
Adecuación del diseño a 8 IMF	16,000	16,000	32,000	
Implementación de prueba piloto	16,000	16,000	32,000	
Capacitación del personal en la implementación de crédito rural	15,000	15,000	30,000	
Pasantías a experiencias exitosas de crédito rural	7,500	7,500	15,000	
Talleres de intercambio de experiencias exitosas y replicación	7,500	7,500	15,000	
Consultorías de Replicación	12,500	12,500	25,000	
Consultoría y talleres medio ambiente	20,000	0	20,000	
<b>Componente III. Desarrollo de un Sistema de Administración de Riesgos</b>	<b>100,000</b>	<b>100,000</b>	<b>200,000</b>	<b>9 %</b>
Diagnóstico de Sistemas de Riesgo	25,000	25,000	50,000	
Diseño del Modelo de Gestión Corporativa de Riesgos	24,000	24,000	48,000	
Implementación de prueba piloto	40,000	40,000	80,000	
Capacitación del personal en el uso y mantenimiento del sistema	11,000	11,000	22,000	
<b>Componente IV. Mejoramiento del Gobierno Corporativo de las IMF</b>	<b>198,500</b>	<b>248,500</b>	<b>447,000</b>	<b>21 %</b>
Diagnósticos de gobernabilidad	15,000	15,000	30,000	
Capacitación de los Directivos	9,000	9,000	18,000	
Talleres regionales	4,500	4,500	9,000	
Elaboración de estrategias de fortalecimiento patrimonial para Edpyme	15,000	15,000	30,000	
Apoyo a iniciativas de fortalecimiento patrimonial	55,000	55,000	110,000	
Asistencia Técnica para la consolidación del sistema de CRAC	100,000	150,000	250,000	
<b>Consultor Principal/Coordinador del Proyecto</b>	<b>180,000</b>	<b>0</b>	<b>180,000</b>	<b>8 %</b>
<b>Unidad Ejecutora</b>	<b>31,000</b>	<b>176,000</b>	<b>207,000</b>	<b>10 %</b>
Asistente Técnico (42 meses x \$2.000)	0	84,000	84,000	
Contabilidad (3 x \$2.000)	0	6,000	6,000	
Secretaría (3 x \$8.333)	0	25,000	25,000	
Alquiler de oficinas (3 x \$5.000)	0	15,000	15,000	
Servicios Públicos (36 meses x \$833)	0	30,000	30,000	
Suministros de oficina	0	6,000	6,000	
Envíos/correos/gastos bancarios	0	5,000	5,000	
Equipos (2 laptop e impresoras), muebles y equipo de oficina,	10,000	5,000	15,000	
Viajes y viáticos para consultores de la UE (3 x \$7.000)	21,000	0	21,000	
<b>Seguimiento, Evaluación y Auditoría</b>	<b>52,000</b>	<b>5,000</b>	<b>57,000</b>	<b>3 %</b>
Auditorías anuales (3 x \$4.000)	12,000	0	12,000	
Evaluaciones (Intermedia y Final)	25,000	0	25,000	
Eventos de Difusión (Año 2 y Final)	5,000	5,000	10,000	
Sistematización del proyecto y publicación final	10,000	0	10,000	
<b>Imprevistos</b>	<b>14,000</b>	<b>16,000</b>	<b>30,000</b>	<b>1 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,100,000</b>	<b>1,050,000</b>	<b>2,150,000</b>	<b>100 %</b>

**Proyectos en Perú**  
**(PE-M1031) Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú**

**A. Proyectos FOMIN similares o relacionados**

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
<a href="#">ATN/ME-9486-PE</a> 11/02/2005	Apoyo a Microfinanzas en Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales del Perú Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), \$423,000	06/01/2006 36 meses	0%	En etapa de cumplimiento de condiciones previas
<a href="#">ATN/ME-8949-PE</a> 11/17/2004	Aumento Aporte al Desarrollo con Remesas Banco del Trabajo \$200,000	06/30/2005 42 meses	25%	En ejecución normal
<a href="#">ATN/ME-9943-PE</a> 08/02/2006	Entidad de Desarrollo Pequeña y Microempresa EDPYME CREAM AREQUIPA, S.A., PERU TC = \$55,000; Inversión = \$500,000; Préstamo = \$2,000,000	No firmado 84 meses	0%	Convenio en elaboración

**B. Proyectos del Banco similares o relacionados**

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
<a href="#">ATN/NF-9628-PE</a> 12/19/2005	Programa Global de Microcrédito Rural COPEME, TC=\$241,000; Préstamo = US\$1,000.00	08/28/2006 48 meses	0%	En etapa de cumplimiento de condiciones previas
ATN/ST-8171-PE 12/19/2002	Expansión de Crédito y Ahorro para Mujeres PROMUJER; TC=US\$16.000; Préstamo = S\$500.000	02/10/2003 36 meses	0%	Debido a detalles legales, se realizó un cambio de ejecutor en 08/2006. Se espera desembolsar el 50% del préstamo hasta el final de Octubre de 2006.

**C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios**

Numero de Proyecto/ Fecha de aprobación	Título del Proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período original de desembolso en meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-6520-PE 05/25/1999	Fortalecimiento de la EDPYME CREAM TACNA, S.A., \$200,000	06/25/1999 37 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
ATN/ME-6635-PE 09/01/1999	Fortalecimiento Cooperativas Ahorro y Crédito Ministerio de Economía y Finanzas, \$1,000,000	Proyecto Totalmente Cancelado		

ATN/ME-6636-PE 09/01/1999	Fortalecimiento Cajas Rurales de Ahorro y Credito Ministerio de Economía y Finanzas \$1,500,000	12/27/1999 43 meses	42%	Proyecto ha sido cancelado a solicitud de la agencia ejecutora (COFIDE), debido a cambios en sus prioridades para el sector
ATN/ME-7465-PE 06/08/2001	Fortalecimiento Institucional Crear Arequipa	08/22/2001 37 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
ATN/ME-691 03/17/2000	Fortalecimiento Institucional Proempresa Arequipa \$290,000	04/26/2000 24 meses	100%	Proyecto terminó su ejecución satisfactoriamente, habiendo logrado los objetivos de desarrollo
ATN/ME-7534-PE 08/01/2001	Fortalecimiento Institucional Confianza \$190,000	09/10/2001 37 meses	100%	Perspectivas de desarrollo favorable (outputs y outcomes) Con una Extensión de 15 meses

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

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

Perú. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-\_\_\_-PE  
Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú

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 Asociación de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito del Perú (ASOCAJAS) y la Asociación de Entidades para el Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (ASEP), 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 la consolidación de las microfinanzas privadas en las regiones del Perú.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.100.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a 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/PE-842169-06  
PE-M1031