

**FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

***La Iniciativa de Innovación
Apoyo a Innovaciones en el Desarrollo de Servicios Financieros y
de Desarrollo Empresarial para Microempresas (MIF/GN-55)***

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Con el fin de promover el desarrollo sustentable del sector microempresario, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) aprobó en junio del 2000 el programa “La Iniciativa de Innovación - Apoyo a innovaciones en servicios financieros y de desarrollo empresarial para microempresas” (MIF/GN-55). El programa busca promocionar, mediante un concurso competitivo, el desarrollo de iniciativas innovadoras de alta calidad que mejoren la eficiencia de las microempresas, eleven el nivel de vida de los microempresarios de América Latina y el Caribe y que sean replicables.
- 1.2 El programa asciende a US\$8 millones, de los cuales el FOMIN aportará hasta US\$5 millones y el saldo de US\$3 millones lo aportarán las instituciones participantes. El programa, en el primer concurso competitivo, está dirigido a redes nacionales o internacionales especializadas en prestación de servicios a los microempresarios, o alianzas compuestas por: organizaciones no gubernamentales (ONG), firmas consultoras privadas, y/o universidades con experiencia en la prestación de servicios a los microempresarios.
- 1.3 El programa financiará el 63% de cada proyecto innovador, con un máximo de US\$750.000 por proyecto. El restante 37% del costo total del proyecto será financiado con recursos provenientes de aportes de las instituciones beneficiarias participantes en el proyecto. El Banco, por intermedio de SDS/MSM, contratará la institución especializada propuesta dentro de cada red para llevar a cabo las actividades previstas en cada proyecto.

II. CONVOCATORIA A CONCURSO

- 2.1 El BID anunció el programa durante el III Foro Interamericano de la Microempresa en Barcelona en noviembre del 2000. A través de diferentes medios (página web del BID y otras) se hizo público el programa.
- 2.2 Con las Bases del Concurso y el Formulario de Solicitud establecidos y publicados en la página web del Banco, se lanzó el primer concurso competitivo para la selección de proyectos el 15 de enero del 2001, fijándose como fecha de entrega de propuestas el 16 de marzo del 2001.
- 2.3 En esta primera convocatoria, se solicitaron innovaciones en tres temas: (i) Servicios Financieros; (ii) Servicios de Desarrollo Empresarial; y (iii) Otras

Innovaciones, que por su naturaleza innovadora y creativa no se prestan a una categoría específica.

- 2.4 Dentro de los Servicios Financieros, se incluyeron los siguientes temas: (i) Microfinanzas rurales: productos o servicios que responden a las necesidades financieras del sector; y (ii) Manejo de Riesgos: mecanismos que mejoren información sobre el crédito y riesgos de las carteras de las instituciones microfinancieras.
- 2.5 Dentro de los Servicios de Desarrollo Empresarial, se incluyeron los siguientes temas: (i) Servicios para Nuevas, Micro y Pequeñas Empresas; y (ii) Mecanismos de servicios de comercialización para microempresas.

III. PROCESO DE CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN

- 3.1 El proceso de recepción, revisión, análisis y calificación de propuestas utilizado por el Equipo de Proyecto y el Comité Técnico de Selección fue el siguiente: (i) recepción de 65 propuestas en SDS/MSM hasta el 16 de marzo de 2001¹; (ii) revisión del contenido *de todas las propuestas recibidas* para verificar su cumplimiento con los criterios básicos de elegibilidad y los requisitos de las propuestas, de acuerdo a las bases del concurso; (iii) evaluación y calificación *de las propuestas elegibles* (43), cada una por dos especialistas distintos del FOMIN o SDS/MSM, de acuerdo a los criterios establecidos de calificación y selección; (iv) preparación de un ranking preliminar de las 43 propuestas, en base al puntaje total asignado en las dos revisiones técnicas, y el puntaje promedio asignado para la categoría de “innovación”; (v) selección de 13 *propuestas semi-finalistas* por parte del Comité Técnico de Selección; (vi) revisión y calificación detallada de las 13 propuestas semi-finalistas por el Comité Técnico de Selección, conformado por 5 personas internas y externas al Banco; (vii) preparación de un ranking de las 13 propuestas, en base al puntaje promedio asignado por los 5 miembros del Comité Técnico de Selección; y (viii) análisis, comparación, y calificación final de las 13 semi-finalistas, por parte del Comité Técnico de Selección, para recomendar una lista corta de finalistas al Gerente del FOMIN y al Subgerente de SDS/PEF para su decisión final.
- 3.2 Los Gerentes ratificaron las propuestas seleccionadas, las cuales totalizan un monto de US\$2,74 millones de recursos solicitados al FOMIN. Estas cinco propuestas finalistas representan innovaciones significativas para el sector de la microempresa en la región y proponen tecnologías y metodologías poco conocidas y difundidas en América Latina y el Caribe, teniendo un amplio impacto en la clientela y las operaciones de las instituciones que conforman las redes y firmas seleccionadas.

¹ El Anexo 1 contiene una lista de los nombres, instituciones solicitantes y países de origen de las 65 propuestas recibidas. Todos los archivos completos de cada propuesta recibida están disponibles en SDS/MSM.

- 3.3 Las propuestas seleccionadas pasaron por un proceso de análisis detallado y negociación, llevado a cabo por los especialistas de SDS/MSM. *El resultado del proceso de análisis detallado es la serie de cinco propuestas adjuntos (Anexos 2 al 6) que conforman el paquete de iniciativas a ser consideradas bajo el procedimiento corto por el Comité de Donantes del FOMIN.*
- 3.4 Las cinco propuestas finalistas son las siguientes:
- a. “Tecnologías Integradas para Operaciones de Microfinanzas” (TC-0105040-RS) presentada por la Corporación Mundial de la Mujer- Bogotá; Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga; Fundación WWB-Colombia, Cali; Corporación Mundial de la Mujer- Medellín; Fundación Mundo Mujer Popayán; Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer; y Women’s World Banking (EE.UU.), institución que será contratada como agencia especializada;
 - b. “Desarrollo y Aplicación de Tecnologías de “Credit Scoring” en la Red de ACCION” (TC-0105045-RS) presentada por Banco Solidario (Bolivia), Mi Banco (Perú), Compartamos (México) y Acción Internacional (EE.UU.), institución que será contratada como agencia especializada;
 - c. “Nuevos Servicios Financieros y una Herramienta Innovadora para el Manejo de Costos” (TC-0105043-RS) presentada por Caja de Ahorro y Préstamo los Andes S.A. (Bolivia), Financiera Calpiá (El Salvador), Financiera Confía (Nicaragua), Micro Credit Nacional (Haití) y Frontier Finance International (EE.UU.), institución que será contratada como agencia especializada;
 - d. “Fortaleciendo los Servicios Financieros Rurales del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Guatemala” (TC-0105044-RS) presentada por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala y Catholic Relief Services (Guatemala), institución que será contratada como agencia especializada; y
 - e. “Facilitando Vínculos Sostenibles entre los Microempresarios Productores Centroamericanos y Mercados Norteamericanos y Regionales” (TC-0105042) presentada por Atuto S. de R.L. (Honduras), Oyanca (Nicaragua), La Casa (Guatemala) y Weidemann Associates Inc. (EE.UU.), institución que será contratada como agencia especializada.

IV. MECANISMO DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

A. Ejecución, Administración y Pagos

- 4.1 El Banco, mediante SDS/MSM, será responsable de la ejecución, administración, y seguimiento de cada uno de los proyectos seleccionados. El Banco, por intermedio de SDS/MSM, firmará directamente los contratos de consultoría con

las instituciones especializadas seleccionadas dentro de cada proyecto, efectuará los pagos correspondientes y realizará el seguimiento de cada proyecto.

- 4.2 Los proyectos seleccionados serán ejecutados por el Banco en un período máximo de dos años, mediante la contratación directa de las instituciones especializadas encargadas en cada proyecto de realizar las actividades previstas. El Banco efectuará los pagos en tres (3) tramos, los dos primeros por el 40% y el último por el 20% del valor del contrato.
- 4.3 Los pagos que efectúe el Banco, por intermedio de SDS/MSM, a cada una de las instituciones especializadas seleccionadas dentro de cada proyecto, estarán sujetos al cumplimiento de las metas e indicadores de desempeño y la presentación de informes de seguimiento que se detallen en cada propuesta (Anexos 2 al 6).
- 4.4 Los proyectos seleccionados serán financiados con cargo a los recursos de la Ventanilla III del FOMIN, con carácter no reembolsable. En los contratos de servicios de consultoría que el Banco, por intermedio de SDS/MSM, suscriba con cada una de las entidades especializadas seleccionadas se establecerá:
 - a. que el proyecto tiene financiamiento de la Iniciativa de Innovación del FOMIN;
 - b. que el proyecto tendrá como fuentes únicas de financiamiento al Banco y al FOMIN; y
 - c. que el proyecto sólo podrá ser financiado con recursos de contrapartida local provenientes de las fuentes acordadas con el Banco.
- 4.5 Asimismo, se establecerá en los contratos de consultoría que se suscriban con las firmas especializadas seleccionadas que éstas otorgarán al Banco los derechos de autor, patentes y cualquier otra clase de derecho que pueda surgir sobre los trabajos y documentos producidos y financiados por el Banco para la diseminación y promoción de las lecciones aprendidas y mejores prácticas obtenidas con los proyectos. Por su parte el Banco otorgará licencias no exclusivas y gratuitas a las firmas especializadas seleccionadas.
- 4.6 El Banco, por intermedio de SDS/MSM, suscribirá también cartas de compromiso con las entidades participantes en cada uno de los proyectos seleccionados con el objeto de establecer tanto los derechos y obligaciones de las partes, como el compromiso de participar en el programa y aportar los recursos de contrapartida local al proyecto correspondiente.

B. Resumen del Presupuesto

- 4.7 El aporte total del FOMIN para estas cinco propuestas alcanza la suma de US\$2.741.162, y los recursos totales de contrapartida local ascienden a la suma de US\$1.863.059, de acuerdo al detalle presentado en el Cuadro 1 a continuación.

Cuadro 1 - Resumen de los Presupuestos (en US\$)

Proyecto	Aporte FOMIN	Contraparte	Total
TC-0105040-RS	293.500	160.630	434.130
TC-0105045-RS	654.135	426.607	1.060.742
TC-0105043-RS	756.500	435.650	1.172.150
TC-0105044-RS	554.527	562.672	1.097.199
TC-0105042-RS	482.500	277.500	740.000
TOTAL	2.741.162	1.836.059	4.577.221

V. LECCIONES APRENDIDAS Y SUGERENCIAS PARA LA PROXIMA RONDA DEL CONCURSO

- 5.1 Los resultados de esta primera ronda de concurso reflejaron adecuadamente tanto los criterios de calificación como los objetivos principales del programa, incluyendo la intención de apoyar las iniciativas innovadoras presentadas por redes institucionales sólidos y con alto grado de capacidad de ejecución, y con oficinas afiliadas en varios países de la región. Sin embargo, se reconoce que existe la posibilidad que dichos criterios hayan creado un sesgo a favor de redes e instituciones más grandes, más reconocidas y de mayor experiencia. De hecho cuatro de las cinco ganadoras son redes coordinadas desde los Estados Unidos. Como resultado, para minimizar el sesgo a favor de instituciones grandes y desarrolladas de los países más grandes, se recomienda las siguientes medidas para el próximo concurso competitivo:
- descalificar las instituciones seleccionadas en la primera ronda para participar en la segunda ronda del concurso;
 - mejorar la publicidad y las oportunidades de atraer a instituciones que no hayan participado en el primer concurso competitivo, para poder llegar a un grupo más amplio de participantes;
 - diseñar e introducir medidas en el proceso de calificación y selección que tiendan a enfatizar la participación de instituciones de países pequeños y propuestas de mayor riesgo, incluyendo la posibilidad de establecer concursos por categorías de desarrollo;
 - evaluar la posibilidad de abrir el concurso a instituciones que no forman parte de una red o alianza formal y establecida; y
 - colocar en la página web del concurso una lista de sugerencias para la presentación de una propuesta “ganadora”.
- 5.2 SDS/MSM preparará el siguiente concurso con anticipación para poder colocar la información respectiva en la página web hasta la primera semana de noviembre de 2001. Esto permitirá al FOMIN anunciar la apertura del segundo concurso durante el IV FORO Interamericano de la Microempresa, en República Dominicana.

- 5.3 Una vez comprometido el 50% de los recursos de la Iniciativa de Innovación (lo que ocurre con la firma de las cinco propuestas adjuntas), SDS/MSM preparará el proceso de evaluación intermedia del programa, de acuerdo a las instrucciones del Comité de Donantes en la aprobación original del programa general.

Iniciativa de Innovación

Lista de Propuestas Recibidas en el Primer Concurso – Marzo de 2001

Registro	INSTITUCION	NACIONALIDAD
1	AGENCIA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA ADEC-	ARGENTINA
2	ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA PARA EL DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE LAS ARTESANÍAS -AIDCA-	PERU
3	BURO DE INVESTIGACIONES LEGALES S.A. DE C.V.	MEXICO
4	FUNDACIÓN CODESPA	ESPAÑA
5	INSTITUTO DE FORMACIÓN BANCARIA	PERU
6	CANELSA INTERNATIONAL GROUP	CANADA
7	APAC-APESALCO-APICUP (PROMADE)	PERU
8	ARTENIK GROUP SRL	ARGENTINA
9	MERCADEANDO S.A.	PERU
10	OIT PERU	PERU
11	CENTRO DE DESARROLLO ESTRATEGIAS	PERU
12	CENTRO EDUCATIVO IXTLIYOLLOT	MEXICO
13	CONFEDERACIÓN ECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES -CEPBA-	ARGENTINA
14	CAMARA DE INDUSTRIALES PANADEROS Y AFINES DE LA PROVINCIA DE SALTA	ARGENTINA
15	IDEPRO - CIPAME - CEDLA - FIE - FUNDES - INASET	BOLIVIA
16	IDEPRO - CIPAME - CEDLA - FIE - INASET	BOLIVIA
17	COMITE COORDINADOR DE EMPRESARIOS DE LA MICROEMPRESA DE LA REGIÓN CENTRAL DE AMÉRICA -COCEMI-	PANAMA
18	CEDU - VEC-IP-ANGMRU "SUCEDU"	URUGUAY
19	ASOCIACIÓN TECNOLOGÍA, ECOLOGÍA Y DESARROLLO -DETEC-	PERU
20	BANCO SOLIDARIO S.A. & DECISIÓN S.A.	ECUADOR
21	BANCO SOLIDARIO S.A., FUNDACIÓN ESQUEL, & FUNALGODON	ECUADOR
22	CARITAS DEL PERU	PERU
23	COOPERATIVA DE EMPRENDIMIENTOS MÚLTIPLES SUDECOR LITORAL LIMITADA	ARGENTINA
24	PROGRAMA DE AUTODESARROLLO PARA INICIATIVAS SOCIALES -PAIS-	BOLIVIA
25	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA.	ECUADOR
26	PRISMA, COSUDE, COPEME	PERU
27	FONCAP	ARGENTINA
28	TECNOCUERO, CADEPIA, CEPLAG	BOLIVIA
29	FORO DE MUJERES DE MERCOSUR	ARGENTINA
30	FUNDACIÓN FUNPRECIT	ARGENTINA
31	FUNDASOL	URUGUAY
32	FINCA & FUNDEFIR	COSTA RICA
33	CENTRO DE CULTURA Y CAPACITACIÓN INTEGRAL - ENTROPIA	ARGENTINA
34	ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DEVNET	URUGUAY
35	PROMUC, CENTRO IDEAS, ARARWA, & GCOD	PERU
36	WOCCU, FFH, COOPERATIVAS DE CRÉDITO SANTA Y CHONE	ECUADOR/USA
37	CARE PERU, EDYFICAR, VOXIVA, & BRAIN CAPITAL	PERU
38	FAMPESC	BRASIL
39	PROMOCIÓN DEL DESARROLLO -PRODES-	PERU
40	CEPI, FUNDACIÓN SOLIDARIDAD, CEPESIU, FASIC	PERU
41	ACCIÓN INTERNACIONAL BANCO SOL, MIBANCO, COMPARTAMOS	USA
42	CARE INTERNACIONAL & FUNDACIÓN CAMPO	EL SALVADOR
43	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES	COLOMBIA
44	FUNDACIÓN CON LOS NIÑOS Y FAMILIAS DEL CAMPO IAP	MEXICO
45	EL CENTRO DE SOLIDARIDAD Y SERVICIOS JUAN DIEGO IAP Y DE LA ASOCIACIÓN DE MICROEMPRESARIOS DE EL MOLINO A.C	MEXICO
46	FUNDES	CHILE
47	MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA	COLOMBIA
48	ENVASADORA Y EMPACADORA PUEBLOS MANCOMUNADOS S.S.S.	MEXICO
49	BOLIVIAN SHOJI S.R.L. & CIAT	BOLIVIA
50	FUNDACIÓN HUANCVELICA	ECUADOR
51	MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN & UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA	ARGENTINA
52	UNIÓN DE CONTRIBUYENTES EN GRAL DE MEXICO, A.C. & ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE MICROS, PEQUEÑOS Y MEDIANOS EMPRESARIOS- ALAMPYME-	MEXICO

53	RED DE DESARROLLO SOSTENIBLE -UNIDA, ANDAR, ACPRODIH, REDNA y RDS-HN-	HONDURAS
54	CONCERN WORLWIDE US INC.	USA
55	CENTRO REGIONAL DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL -CREDES-	ARGENTINA
56	CENTRO DE EXTENSIÓN PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (1)	VENEZUELA
57	CENTRO DE EXTENSIÓN PROFESIONAL DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2)	VENEZUELA
58	FUNDACIÓN COOMEVA	COLOMBIA
59	RED CONFIAR	URUGUAY
60	CATHOLIC RELIEF SERVICES -CRS-	GUATEMALA
61	FRONTIER FINANCE INTERNATIONAL	USA
62	ASOCIACIÓN DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EL TALLER, MINKA, CIRNMA, & PIRKA	PERU
63	WEIDEMANN ASSOCIATES, INC	USA
64	WOMEN'S WORLD BANKING	USA
65	UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21	ARGENTINA

Tecnologías Integradas para Operaciones Microfinancieras

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

I. Agencia Especializada y Beneficiarios

- 1.1 Para llevar a cabo el proyecto, el Banco, a través de SDS/MSM, contratará a la red Banco Mundial de la Mujer, con la participación de seis entidades afiliadas a su red: cinco en Colombia, y una en la República Dominicana¹. El Banco firmará el contrato con el Banco Mundial de la Mujer/Nueva York (BMM)², institución que será responsable ante el BID de la realización de las actividades previstas en el proyecto y la consecución de sus objetivos, como agencia especializada.
- 1.2 El BMM es una red internacional, con afiliadas en 37 países, creada en 1979 con el objeto de expandir el poder y la participación de las mujeres pobres a la economía, mediante su acceso a las finanzas, información y mercados. Cuenta con más de 20 años de experiencia en el campo de las micro finanzas. Las entidades participantes han estado afiliadas a la red por más de 10 años. La cobertura combinada de las entidades participantes es de cerca a 102,000 clientes, de los que más de un 60% son mujeres.
- 1.3 Los principales beneficiarios del proyecto serán los clientes micro y pequeños empresarios en Colombia y la República Dominicana que recibirán servicios y productos microfinancieros de mejor calidad. Las instituciones microfinancieras participantes se beneficiarán a través de mejorar la eficiencia en sus operaciones y su capacidad de atender mejor a sus clientes.

II. Objetivo

- 2.1 El objetivo general del proyecto es el de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios financieros prestados a las micro y pequeñas empresas, mediante la introducción de tecnologías avanzadas a las operaciones micro financieras de afiliadas a la red BMM en Colombia y la República Dominicana, que permitan incrementar la eficiencia en los procesos de préstamos y mejorar los canales de distribución de éstos servicios. Las mejoras en eficiencia y productividad se traducirán en menores tasas de interés para los prestatarios de bajos ingresos de las entidades participantes y productos más flexibles y orientados a sus necesidades.
- 2.2 Los objetivos específicos consisten en introducir a los procesos de crédito de las entidades participantes: (i) modelos de *credit scoring* (calificación parametrizada de créditos), que faciliten la evaluación del riesgo crediticio de sus clientes, y permitan mejorar la eficiencia en la administración de su cartera; (ii) computadores de mano *palm pilot*, que agilicen y abaraten la colocación y seguimiento de créditos; y (iii) la tecnología de la tarjeta inteligente (*smart card*), en Colombia, para mejorar los mecanismos de desembolso de créditos.

¹ Entidades participantes en: (a) Colombia: Corporación Mundial de la Mujer-Bogotá (CMM-Bogotá), Fundación Mundial de la Mujer-Bucaramanga (FMM Bucaramanga), Fundación WWB-Cali (WWB-Cali), Corporación Mundial de la Mujer-Medellín (CMM-Medellín) y Fundación Mundo Mujer-Popayán (FMM-Popayán); y (b) República Dominicana: Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM).

² El nombre legal de la institución es: Friends of WWB/USA Inc., con domicilio en la ciudad de Nueva York, NY.

III. Descripción

- 3.1 Para alcanzar los objetivos anteriores, el proyecto comprende la realización de actividades bajo los siguientes componentes: (i) desarrollo de modelos de calificación de crédito (*credit scoring*); (ii) introducción de computadoras de mano *palm pilot* al proceso de crédito e integración a sus sistemas del modelo de *credit scoring*; (iii) introducción de la tecnología smart card en Colombia; y (iv) diseminación de resultados.

A. Componente 1: Modelos de Calificación de Crédito (*Credit Scoring*)

- 3.2 Este componente comprende el diseño y desarrollo de cuatro modelos de calificación de crédito (*credit scoring*): dos para las cinco instituciones afiliadas en Colombia —sobre las variables de mora y de deserciones—; y dos sobre las mismas variables para ADOPEM en la República Dominicana. Las actividades dentro de este componente incluirán: (i) la definición de variables; (ii) el diseño de los modelos de calificación de crédito; (iii) la realización de pruebas sobre la capacidad de predicción de los modelos; (iv) su presentación a los ejecutivos y gerentes de crédito de las entidades participantes; y (v) la integración de los modelos a los sistemas de información gerencial de las entidades participantes.

B. Componente 2: Computadoras de Mano (*Palm Pilot*)

- 3.3 El segundo componente comprende la introducción de las computadoras de mano *palm pilot* al proceso de créditos de las entidades participantes, y la integración a sus sistemas de los modelos de calificación de crédito (*credit scoring*) desarrollados dentro del primer componente. Estas nuevas herramientas se desarrollarán, probarán e introducirán inicialmente en WWB-Cali. Posteriormente, luego de realizar los ajustes que correspondan el proceso se extenderá a FMM-Popayán y FMM-Bucaramanga, y luego a CMM-Medellín, CMM-Bogotá y ADOPEM.
- 3.4 Las actividades dentro de este componente incluyen: (i) el desarrollo e implementación de software crediticio para las *palm pilot*, incluyendo el que permita la integración de los modelos de calificación de crédito (*credit scoring*) a las computadoras de mano (*palm pilot*); (ii) el desarrollo de un programa de intercomunicación y transferencia de datos entre las computadoras de mano y los sistemas de información; (iii) la introducción piloto de los sistemas computacionales al proceso de créditos; (iv) la capacitación en el uso de las nuevas herramientas de los gerentes y oficiales de crédito que participan en el proceso; (v) la realización de pruebas sobre el desempeño del nuevo mecanismo, y (vi) la implementación del sistema portátil al proceso de créditos.

C. Componente 3: Tarjeta Inteligente (*Smart Card*)

- 3.5 El tercer componente comprende el desarrollo e implementación de un nuevo producto crediticio por parte de las entidades participantes de la red en Colombia, basado en la tecnología de la tarjeta inteligente (*smart card*), el que ofrecerá un mecanismo alternativo y más eficiente de desembolso de créditos para cierto tipo de clientes, en particular aquellos que realizan adquisiciones de grandes distribuidores. El nuevo producto se introducirá paulatinamente, de manera inicial en WWB-Cali, posteriormente, en FMM-Popayán y FMM-Bucaramanga, y finalmente en CMM-Medellín y CMM-Bogotá.
- 3.6 Las actividades asociadas a este componente incluyen: (i) el diseño del producto y pruebas de mercado, que incluirá la realización de grupos focales con potenciales clientes y distribuidores para probar y analizar el interés y aceptabilidad de las tarjetas

inteligentes; (ii) el ajuste del producto; (iii) el diseño del software necesario para operar estas tarjetas; (iv) la implementación de programas de mercadeo y capacitación para distribuidores; (v) la implementación de programas de mercadeo y capacitación para clientes; (vi) la implementación del producto; y (vii) el seguimiento del desempeño del producto.

D. Componente 4: Diseminación

- 3.7 El BMM organizará talleres para presentar el proyecto a otras entidades afiliadas a la red del BMM y a instituciones micro-financieras interesadas en adoptar innovaciones similares. Al finalizar la fase piloto con WWB-Cali, cuando la implementación se hubiera beneficiado de las experiencias y lecciones aprendidas en la fase inicial, el BMM utilizará sus reuniones regionales y mundiales, así como talleres, para presentar y discutir los resultados de la ejecución del proyecto. A la conclusión del proyecto, los principales resultados se diseminarán a los miembros de la red del BMM y a la industria micro financiera, mediante un reporte a ser publicado por el BMM en inglés y español, al que se podrá acceder a través de la página web del BMM.

IV. Costo y Financiamiento

- 4.1. El costo total del contrato será de US\$454.130, de los que el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) contribuirá con hasta US\$293.500 con recursos de cooperación técnica no reembolsable, incluyendo los US\$20,000 para la auditoría y evaluación externa a ser contratada por SDS/MSM. El BMM contribuirá US\$160.630.

<i>Descripción</i>	<i>MIF</i>	<i>% MIF</i>	<i>Local</i>	<i>Total</i>	<i>% Total</i>
Componente 1 – Credit Scoring	63.700	23%	64.800	128.500	30%
Servicios de consultoría	45.000			45.000	
Capacitación	10.000			10.000	
Gastos de viaje	6.200			6.200	
Equipo/software	2.500		5.000	7.500	
Salarios y beneficios			53.800	53.800	
Otros Gastos Admin. y de Apoyo			6.000	6.000	
Componente 2 – Palm Pilot	89.200	33%	46.800	136.000	31%
Servicios de consultoría	60.000			60.000	
Capacitación	15.000			15.000	
Gastos de viaje	9.200			9.200	
Equipo/software	5.000		12.500	17.500	
Salarios y beneficios			29.300	29.300	
Otros Gastos Admin. y de Apoyo			5.000	5.000	
Componente 3 – Smart Card	98.470	36%	49.030	147.500	34%
Servicios de consultoría	48.000			48.000	
Capacitación	34.500			34.500	
Gastos de viaje	10.800			10.800	
Equipo/software	5.170		24.830	30.000	
Salarios y beneficios			21.200	21.200	
Otros Gastos Admin. y de Apoyo			3.000	3.000	
Componente 4 – Diseminación	22.130	8%		22.130	5%
Capacitación: Talleres de prácticas óptimas	15.000			15.000	
Publicación y diseminación	7.130			7.130	
Sub-total del proyecto	273.500	100%	160.630	434.130	100%
Auditoría/Evaluación Externa (SDS/MSM)	20.000			20.000	
Total	293.500		160.630	454.130	

V. Cronograma de Pagos, Informes, Auditorías y Evaluación Final

A. Cronograma de Pagos

- 5.1. El contrato tendrá un período de ejecución de 24 meses y un periodo de pagos de 30 meses. El BID efectuará los pagos del contrato en tres tramos, equivalentes al 40%, 40% y 20% del total de los recursos aportados por el FOMIN para el proyecto, respectivamente. Estos pagos estarán sujetos a la presentación por parte del BMM, a satisfacción del BID, de los planes de trabajo e informes de progreso señalados en el párrafo 5.3 y al cumplimiento de las condiciones señaladas en los párrafos 6.2, 6.3 y 6.4.
- 5.2. De producirse retrasos significativos o desviaciones desfavorables en el cumplimiento de los indicadores de desempeño, el BID podrá suspender futuros desembolsos hasta tanto BMM corrija la situación a satisfacción del BID.

B. Informes

- 5.3. El BID realizará el seguimiento del proyecto con base en los planes de trabajo e informes de progreso que el BMM deberá presentar a satisfacción del BID:
- (a) Plan de Trabajo: (i) será diseñado para satisfacer las metas y resultados previstos para en el Marco Lógico presentado por el organismo ejecutor junto con la propuesta de financiamiento, y (ii) incluirá indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos, para cada uno de los componentes del proyecto. El Plan de Trabajo se presentará al inicio del proyecto y podrá ser ajustado durante la ejecución del proyecto.
 - (b) Informes de Progreso que incluirán: (i) información sobre la ejecución del proyecto y el progreso obtenido en el cumplimiento de sus objetivos, la que incluirá referencias a los indicadores de desempeño; (ii) información sobre la ejecución del presupuesto y de las contribuciones de contraparte realizadas; y (iii) una relación de las principales dificultades encontradas, si las hubiera, o previstas en la ejecución del proyecto; y (iv) los ajustes al Plan de Trabajo anual que fueran considerados pertinentes y su justificación. Los informes de progreso se presentarán junto con las solicitudes de desembolso del segundo y tercer tramo de los recursos del contrato.
- 5.4. A la conclusión del proyecto, con el fin de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas, la agencia especializada presentará al BID un Informe Final en el que se resumirán los principales logros y experiencias en relación a las innovaciones desarrolladas por la red del BMM.

C. Auditorías y Evaluación Final

- 5.5. Una vez que se hubiera pagado el 100% de los recursos del FOMIN asignados a la ejecución de los cuatro componentes del proyecto (ver la sección III del presente documento), el BID por intermedio de SDS/MSM contratará: (i) servicios especializados de una firma independiente para auditar el uso de los fondos asignados al contrato tanto por el FOMIN como por la contraparte, para la ejecución del proyecto; y (ii) los servicios de un consultor independiente para realizar una evaluación final del proyecto.

VI. Condiciones Contractuales Especiales

- 6.1. La propuesta de financiamiento presentada en marzo de 2001 por el organismo ejecutor al FOMIN dentro de la Iniciativa de Innovación, incluyendo sus anexos, forma parte del presente documento y constituirá los términos de referencia del contrato.
- 6.2. Para el primer pago del contrato, el BMM proporcionará a satisfacción del BID: (i) evidencia de haber designado a un coordinador del proyecto; (ii) los términos de referencia de los consultores a ser contratados con recursos del FOMIN durante los siguientes doce meses; (iii) evidencia de haber suscrito convenios de participación con las seis entidades afiliadas a la red BMM; y (iv) el plan de trabajo para las actividades del primer año del proyecto (ver párrafo 5.3).
- 6.3. Para el segundo pago del contrato, el BMM presentará a satisfacción del Banco un informe de progreso (ver párrafo 5.3) donde se evidencie que se han cumplido al menos lo siguiente: (i) con relación al **Componente 1 – Modelos de Calificación de Crédito (Credit Scoring)**: (a) se han desarrollado cuatro modelos de calificación de crédito: dos para Colombia y dos para la República Dominicana; (b) se ha puesto a prueba el modelo de calificación del crédito en al menos cuatro de las afiliadas participantes; y (c) se han integrado los modelos de calificación de crédito en el sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés) de por lo menos tres afiliadas participantes; (ii) con relación al **Componente 2 – Computadora de Mano (Palm Pilot)** se ha: (a) concluido el diseño del software para las *palm pilot*; (ii) integrado los modelos de calificación del crédito en el sistema de las *palm pilot* de WWB-Cali; y (c) se ha iniciado la puesta a prueba de las tecnologías de la calificación del crédito/*palm pilot* en WWB-Cali; y (iii) con relación al **Componente 3 – Tarjeta Inteligente (Smart Card)**: se han desarrollado las reuniones con grupos focales.
- 6.4. Para el último pago del contrato, el BMM presentará a satisfacción del Banco un Informe de Progreso (ver párrafo 5.3) donde se evidencie que se han cumplido al menos lo siguiente: (i) con relación al **Componente 1 – Modelos de Calificación de Crédito (Credit Scoring)**: (a) se ha logrado la integración del modelo de calificación del crédito en el MIS de las seis afiliadas participantes; (b) se han desarrollado talleres de trabajo con los agentes de crédito y gerentes de crédito en las seis afiliadas participantes; y (c) se ha emprendido la implementación y supervisión del modelo en las seis afiliadas participantes; (ii) con relación al **Componente 2 – Computadora de Mano (Palm Pilot)** se: (a) han integrado los modelo de calificación del crédito en el sistema del *palm pilot* de las seis afiliadas participantes; (b) ha capacitado al personal de las seis afiliadas participantes; y (c) ha iniciado la implementación de esta tecnología en las seis afiliadas participantes; y (iii) con relación al **Componente 3 – Tarjeta Inteligente (Smart Card)** se ha: (a) diseñado y desarrollado el software que administrará la tarjeta inteligente; (b) integrado el software de la tarjeta inteligente en el MIS de WWB-Cali; (c) completado el mercadeo y la capacitación para mayoristas y clientes de este producto en WWB-Cali; y (d) se ha iniciado la implementación del producto financiero asociado a esta tecnología en WWB-Cali.

Desarrollo y Aplicación de Tecnologías de “Credit Scoring”¹ **ACCIÓN INTERNACIONAL**

I. Agencia Especializada y Beneficiarios

- 1.1 Para llevar a cabo el proyecto, el Banco, a través de SDS/MSM, contratará a la red Acción Internacional (AI), con la participación de tres de sus afiliadas: Compartamos (México), Mibanco (Perú), y BancoSol (Bolivia). El Banco firmará el contrato con AI, el cual será responsable ante el BID de la realización de las actividades previstas en el proyecto y la consecución de sus objetivos, como agencia especializada.
- 1.2 AI es una organización privada sin ánimo de lucro que cuenta con más de 25 años de experiencia en el campo de las microfinanzas, habiendo sido una de las entidades pioneras en su implementación en América Latina. Cuenta con 19 afiliadas en 13 países, siete programas afiliados en los Estados Unidos y algunas relaciones técnicas estratégicas con entidades no afiliadas. Su misión se orienta a la autosuficiencia financiera y transformación en entidades formales para facilitar el acceso al capital y para poder expandir sus servicios. De las 19 afiliadas, cinco han cumplido el proceso de transformación (BancoSol, Finamérica, Mibanco, Finsol y Compartamos); dos están en proceso de transformación (FAMA y Génesis), y, finalmente, instituciones de la importancia de Bangente, Sogebank, Banco do Nordeste, Multicredit Bank y Banco Solidario, se han apoyado en los servicios técnicos de AI en su proceso de expansión e incorporación de microcrédito en sus actividades.
- 1.3 A diciembre del 2000, la red contaba con 463.293 clientes activos (el 65% mujeres), una cartera vigente de US\$274,3 millones, un repago del 98% y un préstamo promedio de US\$592. Más de la mitad de las afiliadas son financieramente autosostenible y el resto son operativamente sostenible. Su ámbito de acción incluye metodología de crédito solidario e individual, tanto en áreas urbanas como rurales.
- 1.4 Los beneficiarios del proyecto serán los microempresarios clientes actuales y potenciales de Compartamos en México, Mibanco en Perú y BancoSol en Bolivia, quienes recibirán servicios y productos microfinancieros de mejor calidad, por efecto de un mejor análisis de riesgo, menores costos de transacción y mayor retención de clientes.

II. Objetivo

- 2.1 El objetivo del proyecto es mejorar la calidad y eficiencia de los servicios financieros prestados a las microempresas, mediante la introducción de la tecnología del “credit scoring”, aplicada a metodología de crédito solidario e individual y en contextos urbano y rural.
- 2.2 Los objetivos específicos son: (i) disminuir los costos asociados con el proceso de aprobación de créditos; (ii) mejorar la calidad de la cartera a través de un mejor manejo de riesgo; y (iii) mejorar la tasa de retención de clientes contribuyendo así al crecimiento institucional. En concreto, se espera que: (i) **Mibanco**, logre que: (a) el 30% de los

¹ Calificación parametrizada de créditos

clientes cuente con renovación automática de los créditos y acceso a cupos de crédito generales; (b) los costos por dólar prestado disminuyan en un 20%; y, (c) se obtenga un crecimiento promedio del 50% en la cartera sin que ello implique un crecimiento en la tasa de morosidad; (ii) **BancoSol**, logre que: (a) se incremente la recuperación de cartera en mora en un 25%; (b) se reduzca los préstamos en mora en un 20%; (c) se reduzca los costos por dólar prestado en un 20%; y, (d) se introduzca la renovación automática de créditos; y, (iii) **Compartamos**, logre que: (a) la retención de los clientes actuales mejore en un 15%; y (b) se reduzca el costo por dólar prestado en crédito individual en un 20%.

III. Descripción

- 3.1 Para alcanzar los objetivos anteriores, el proyecto comprende la realización de actividades bajo los siguientes componentes: (i) desarrollo de modelos de calificación de créditos (credit scoring); (ii) entrenamiento del personal; y (iii) diseminación de los resultados.

A. Componente 1: Modelo de Calificación de Crédito (Credit Scoring)

- 3.2 Este componente comprende la compra y adaptación del modelo de calificación parametrizada de créditos a las microfinanzas. Se desarrollarán siete modelos de calificación de crédito: dos para Mibanco –sobre selección de nuevos clientes y segmentación de los actuales a fin de cruzar información e introducir nuevos productos-, tres para BancoSol – sobre selección de nuevos clientes, segmentación de los actuales y recuperación de cartera en mora-, y dos para Compartamos- sobre nuevos clientes en zonas urbanas, segmentación de clientes rurales actuales a fin de graduarlos para crédito individual e introducción de nuevos productos.
- 3.3 Las actividades previstas para este componente son: (i) adaptación del modelo de credit scoring; y (ii) adaptación del software del modelo desarrollado a los Sistemas de Información Gerencial de cada entidad participante.
- 3.4 Los productos esperados de este componente son: (i) adaptación a las microfinanzas del modelo de credit scoring, para ser utilizada tanto en el ámbito urbano como rural; y (ii) desarrollo de siete diferentes planillas de calificación parametrizada de créditos.

B. Componente 2: Entrenamiento del personal

- 3.5 Este componente contempla las actividades necesarias a fin de introducir palm pilots al proceso de crédito de las entidades participantes y su integración al sistema de calificación de crédito.
- 3.6 Las actividades de este componente son: (i) entrenamiento del personal en el uso e interpretación de las planillas de calificación (score cards); (ii) entrenamiento y evaluación de los reportes de manejo de riesgo y la validación de las score cards; (iii) soporte al control de la implementación de la metodología en el campo, tanto por parte de los oficiales de crédito como del personal administrativo; y (iv) ajustes al programa piloto.

C. Componente 3: Disseminación

- 3.7 AI se encargará de resaltar el desarrollo y resultados de la introducción de esta tecnología, en la Conferencia Anual de Directores de la Red. En este foro será introducido el tema y analizado ampliamente, a fin de que las demás instituciones de la Red que se encuentren interesadas en su aplicación, obtengan la información pertinente. Igualmente, AI patrocinará viajes de los directores de las demás instituciones a las tres entidades objeto del proyecto, a fin de poder analizar en el terreno la innovación.

IV. Costo y Financiamiento

- 4.1 El costo total del proyecto asciende a US\$1.080.742, de los cuales el FOMIN aportará la suma de US\$654.135 de recursos no reembolsables, incluyendo los US\$20,000 para la auditoría y evaluación externa a ser contratada por SDS/MSM. AI aportará US\$426.607. El siguiente presupuesto detalla las distintas categorías de inversión y su fuente de financiación:

Descripción	MIF	% MIF	Local	Total	% Total
Credit Scoring	481.330	76	253.285	734.615	69,3
Servicios de Consultoría	200.000			200.000	
Software y equipos	20.000			20.000	
Gastos de viaje	53.005			53.005	
Salarios y beneficios	183.725		209.785	393.510	
Materiales y Costos Directos	24.600			24.600	
Servicios Generales de Apoyo			43.500	43.500	
Entrenamiento del Personal	135.995	21,4	151.572	287.567	27,1
Gastos de viaje	45.534			45.534	
Salarios y beneficios	78.161		108.072	186.233	
Materiales y Costos Directos	12.300			12.300	
Servicios Generales de Apoyo			43.500	43.500	
Diseminación	16.810	2,6	21.750	38.560	3,6
Gastos de viaje	4.510			4.510	
Materiales y Costos Directos	12.300			12.300	
Servicios Generales de Apoyo			21.750	21.750	
Sub-total del proyecto	634.135	100,0	426.607	1.060.742	100,0
Auditoría/Evaluación Externa (SDS/MSM)	20.000			20.000	
Total	654.135		426.607	1.080.742	

V. Cronograma de Pagos, Informes, Auditorías y Evaluación Final

A. Cronograma de Pagos

- 5.1 El proyecto tendrá un período de ejecución de 24 meses y un período de pagos de 30 meses. Los pagos del BID para la ejecución de los componentes del proyecto se harán en tres tramos equivalentes al 40%, 40% y 20% del total de los recursos aportados por el FOMIN para el proyecto, respectivamente. Los pagos estarán sujetos a la presentación

por parte de AI a satisfacción del Banco de los planes de trabajo e informes de progreso señalados en el párrafo 5.3, y al cumplimiento de las condiciones señaladas en los párrafos 6.2, 6.3, y 6.4.

- 5.2 De producirse retrasos significativos o desviaciones desfavorables en el cumplimiento de los indicadores de desempeño (ver párrafo 2.2), el Banco podrá suspender futuros pagos hasta tanto AI corrija la situación a satisfacción del Banco.

B. Informes

- 5.3 El Banco realizará el seguimiento del proyecto con base en los planes de trabajo e informes de progreso que la agencia especializada deberá presentar a satisfacción del Banco:
- (a) Plan de Trabajo: (i) será diseñado para satisfacer las metas y resultados previstos en el Marco Lógico presentado por AI junto con la propuesta de financiación; y, (ii) incluirá indicadores de desempeño, tanto cualitativos como cuantitativos, para cada uno de los componentes del proyecto. El Plan de Trabajo se presentará al inicio del proyecto y podrá ser ajustado durante la ejecución del mismo.
 - (b) Informes de Progreso que incluirán: (i) información sobre la ejecución del proyecto y el progreso obtenido en el cumplimiento de los objetivos del mismo, incluyendo referencias a los indicadores de desempeño; (ii) una relación de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de la contraparte; (iii) una relación de las principales dificultades encontradas, si las hubiera, o previstas en la ejecución del proyecto; y, (iv) los ajustes al Plan de Trabajo anual que se consideren pertinentes y su justificación. Los informes de progreso se presentarán junto con las solicitudes para el segundo y tercer desembolso.
- 5.4 A la conclusión del proyecto, con el fin de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas, la agencia especializada presentará al Banco un Informe Final en el que se resumirán los principales logros y experiencias en relación con las innovaciones desarrolladas por el proyecto.

C. Auditorías y Evaluación Final

- 5.5 Una vez se haya desembolsado el 100% de los recursos del FOMIN asignados a la ejecución de los componentes previstos (ver capítulo III), el Banco por intermedio de SDS/MSM: (i) contratará los servicios de un auditor externo independiente a fin de verificar el uso de los fondos asignados al proyecto, tanto del FOMIN como de la contrapartida; y (ii) contratará los servicios de un consultor independiente para realizar una evaluación final del proyecto.

VI. Condiciones Contractuales Especiales

- 6.1 La propuesta de financiamiento presentada por el organismo ejecutor al FOMIN dentro de la Iniciativa de Innovación en marzo de 2001, incluyendo sus anexos, forma parte del presente documento.
- 6.2 Para el primer pago del contrato, AI proporcionará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia de los consultores a ser contratados con recursos del FOMIN durante los siguientes doce meses; (ii) evidencia de haber designado a un coordinador del proyecto; (iii) evidencia de haber suscrito convenios de participación con por lo menos dos de las tres entidades objeto del proyecto; y (iv) el Plan de Trabajo para las actividades del primer año (párrafo 5.3).
- 6.3 Para el segundo pago del contrato, AI presentará a satisfacción del Banco un Informe de Progreso (párrafo 5.3) en el cual se evidencie que se ha cumplido al menos con lo siguiente: (i) en relación con el **Componente 1**: (a) se han desarrollado al menos cinco modelos de calificación de crédito; (b) se han integrado estos modelos en el Sistema de Información Gerencial de las tres entidades; y (c) se ha montado la fase piloto de implementación al menos en una de las entidades; (ii) en relación con el **Componente 2**: (a) se han entrenado a los oficiales de crédito de las tres entidades; y (b) se han llevado a cabo al menos dos reuniones de estrategia con los Directores de las tres entidades.
- 6.4 Para el último pago del contrato, AI presentará a satisfacción del Banco el Informe de Progreso (párrafo 5.3), en el cual se evidencia que han cumplido al menos con lo siguiente: (i) del **Componente 1**: (a) se ha completado el desarrollo de las siete planillas de calificación de crédito; (b) se ha logrado la integración definitiva del sistema de credit scoring en las tres afiliadas; y, (c) se tienen los resultados del seguimiento y control de la aplicación del sistema al menos en dos de las entidades; (ii) del **Componente 2**: (a) se han efectuado talleres con todos los oficiales de crédito de las 3 entidades; y, (b) se han completado cuatro reuniones de estrategia con los Directores de las mismas.

**Nuevos Servicios Financieros Rurales e Instrumentos Novedosos para la
Administración de Costos en Instituciones Microfinancieras de Bolivia, El Salvador,
Haití, Ecuador y Nicaragua**

FRONTIER FINANCE INTERNATIONAL (FFI)

I. Agencia Especializada y Beneficiarios

- 1.01 Para llevar a cabo este proyecto el Banco contratará, a través de SDS/MSM, a la red de Frontier Finance International (FFI), con la participación de las siguientes instituciones microfinancieras especializadas (IMF): Fondo Financiero Privado Caja Los Andes (Bolivia), Financiera Calpiá (El Salvador), Financiera Confía (Nicaragua), Micro Credit National (Haití), y una institución nueva que se encuentra en trámite de establecimiento en el Ecuador. FFI se especializa en la organización de financiaciones para el mercado de empresas pequeñas y sus profesionales poseen una vasta experiencia en microfinanciamiento y crédito para esas empresas, crédito agrícola e industrial, inversiones en capital y políticas del sector financiero.
- 1.02 El Banco firmará el contrato con FFI en la sede de ésta, en Washington, D.C., que constituirá el punto de contacto para los pagos por contratos, supervisión e información. Esta institución será responsable ante el Banco de la coordinación de las actividades del proyecto, la contratación de consultores individuales y el suministro de toda la información al Banco y al FOMIN, de acuerdo con los términos de referencia que se detalla más adelante.
- 1.03 Los principales beneficiarios del proyecto serán pequeñas empresas y microempresas que recibirán nuevos productos y servicios por intermedio de instituciones especializadas en microfinanciamiento con sede en Bolivia, El Salvador, Haití, Ecuador y Nicaragua. Además, esas IMF se beneficiarán de la incorporación de nuevos productos a sus carteras.

II. Objetivos

- 2.01 El objetivo general del proyecto es contribuir a un aumento sustentable del potencial productivo de microempresas y pequeñas empresas, con especial énfasis en las zonas rurales, mediante el suministro de servicios financieros novedosos y el incremento de la transparencia en los costos de provisión de dichos servicios en las zonas rurales. Los objetivos concretos son el diseño, desarrollo y aplicación de: (i) instrumentos de crédito a largo plazo para microempresas y pequeñas empresas de Bolivia, El Salvador, Haití, Nicaragua y Ecuador; (ii) un sistema de transferencias internacionales en efectivo (remesas) que satisfaga las necesidades de pequeños empresarios y microempresarios, vinculando este servicio con otros de índole financiera en las IMF participantes, a fin de rebajar los costos para los clientes; y (iii) un sistema de contabilidad y análisis de costos orientado por los procesos, que asegure la viabilidad

de esas innovaciones y aumente la eficiencia general de las instituciones de microfinanciamiento participantes.

III. Descripción

- 3.01 Para alcanzar plenamente esos objetivos, FFI llevará a cabo las actividades que se enumera más adelante, dentro del marco de tres componentes, a saber: (i) Productos crediticios novedosos; (ii) Sistema de remesas; y (iii) Sistema de contabilidad de costos.

A. Componente 1: Productos crediticios novedosos

- 3.02 FFI desarrollará nuevas técnicas de crédito para las IMF participantes, incluyendo préstamos para adquisición de viviendas e inversiones a largo plazo, con especial atención a las empresas rurales y agrícolas. Se pondrá a prueba estos productos, en primer lugar, en Caja Los Andes (Bolivia) y, de acuerdo con los resultados del período experimental, los dos se aplicarán en Financiera Calpiá (El Salvador) y, si es posible, en Haití. También podría ensayarse o aplicarse los préstamos para la adquisición de viviendas en la nueva institución que se encuentra en vías de establecimiento en el Ecuador. He aquí los pasos de este proceso:

- a) Análisis de posibles modalidades para la concesión de préstamos para vivienda e inversiones a largo plazo.
- b) Configuración de técnicas de crédito adecuadas para ambos productos.
- c) Ensayo experimental en Caja Los Andes (cien préstamos de cada clase) y refinamiento del producto.
- d) Aplicación de los productos en todas las sucursales de Caja Los Andes.
- e) Capacitación de treinta analistas de crédito en la aplicación de los productos.
- f) Transferencia y aplicación a prueba de los productos en Financiera Calpiá y, luego, en los demás países.

B. Componente 2: Sistema de Remesas

- 3.03 FFI respaldará la organización de un nuevo sistema de transferencia de dinero por medio de remesas para servir al grupo objetivo de clientes existentes y nuevos de las instituciones de microfinanciamiento participantes. Se contratará a consultores para que estudien y analicen las prácticas óptimas existentes para las remesas y se diseñará un sistema adaptado para su incorporación a las operaciones de las IMF participantes. El producto se diseñará y aplicará en El Salvador y ulteriormente se pondrá en práctica en Bolivia, Nicaragua y Ecuador. He aquí las actividades que comprenderá este componente:

- a) Investigación y análisis de los sistemas de remesas existentes y definición de las prácticas óptimas existentes que pueda aplicarse por medio de la red de IME, y posibles socios comerciales.
- b) Desarrollo de un sistema de remesas adaptado y establecimiento de alianzas y contratos estratégicos con el socio comercial escogido que forme parte de un proveedor ya existente de servicios de transferencias de dinero ya existente;
- c) Desarrollo y puesta en práctica de un sistema de comercialización para la venta de los servicios a pueblos y regiones con un índice elevado de familias que tienen miembros residiendo en el extranjero;
- d) Establecimiento de los servicios en todas las sucursales de Financiera Calpiá (El Salvador).
- e) Análisis de los resultados en El Salvador y modificación de los procedimientos y operaciones en la medida necesaria;
- f) Análisis de las condiciones y posibilidades de asociaciones en otros países donde pueda reproducirse los servicios; y
- g) Reproducción de los servicios en otras instituciones de microfinanciamiento participantes.

C. Componente 3: Sistema de Contabilidad de Costos Orientado por los Procesos

3.04 El tercer componente del proyecto es la organización de un nuevo sistema de contabilidad de costos merced al cual todos los procedimientos y procesos que conlleve la oferta de un producto o servicio financiero determinado sean evaluados, agilizados, cotizados y comparados conforme a los ingresos que generen. Esto permitirá que cada intermediario financiero determine el costo exacto de la adición de cada nuevo producto y el precio que debe fijarse a éste para que sea viable y lucrativo. FFI organizará este nuevo sistema, creará el programa informático para administrarlo, preparará los documentos y manuales para su operación y mantenimiento y lo aplicará en las instituciones de microfinanciamiento participantes. Se pondrá en práctica inicialmente en Caja Los Andes y más adelante se extenderá a Financiera Calpiá. Para la ejecución de este componente será necesario llevar a cabo estas actividades:

- a) Definición y especificación de las necesidades en las instituciones de microfinanciamiento;
- b) Evaluación y diagramación de las corrientes y procedimientos de trabajo.
- c) Diseño del sistema de contabilidad orientado por los procesos y basado en las corrientes de trabajo.
- d) Selección y adaptación de un programa informático básico para la administración del sistema.
- e) Desarrollo de la interfaz con el usuario para el sistema de contabilidad.
- f) Prueba y análisis del sistema en una etapa experimental inicial.
- g) Modificaciones, en la medida necesaria y puesta en práctica en Caja Los Andes.
- h) Documentación y preparación de los manuales para los usuarios.

i) Transferencia y reproducción en Financiera Calpiá.

3.05 Difusión: Las instituciones de microfinanciamiento participantes y Frontier Finance International difundirán los resultados del proyecto recurriendo a estos métodos: (i) los análisis y resultados de los componentes del proyecto se comunicarán en primer lugar a todos los intermediarios financieros de la red de FFI; (ii) los resultados que revistan interés particular se publicarán en boletines sectoriales que se pondrá a disposición del público del microfinanciamiento en general; (iii) los resultados fundamentales se presentarán en seminarios especializados en microfinanciamiento, como el Foro de Desarrollo Financiero y el Foro de la Microempresa, del BID; y (iv) FFI fomentará y coordinará visitas de intercambio técnico de especialistas de otras instituciones de microfinanciamiento a las IMF participantes en el proyecto.

IV. Costo y Financiamiento

4.01 Se estima que el costo del contrato asciende a US\$1.192.150, de los cuales el FOMIN aportará, como máximo, US\$765.000 en recursos de cooperación técnica no reembolsables, incluidos US\$20.000 para la auditoría y la evaluación externas, que contratará SDS/MSM. La red participante hará una contribución de US\$435.650. He aquí el presupuesto detallado de cada categoría y fuente de financiación:

Descripción	FOMIN	% FOMIN	Local	Total	% Total
Componente 1: Productos Crediticios Novedosos	63,700	23%	64,800	128,500	30%
Servicios de Consultoría	45,000			45,000	
Capacitación	10,000			10,000	
Gastos de Viaje	6,200			6,200	
Equipos	2,500		5,000	7,500	
Salarios y Beneficios			53,800	53,800	
Otros Gastos Administrativos y de Apoyo			6,000	6,000	
Componente 2: Sistema de Remesas	89,200	33%	46,800	136,000	31%
Servicios de Consultoría	60,000			60,000	
Capacitación	15,000			15,000	
Gastos de Viaje	9,200			9,200	
Equipos	5,000		12,500	17,500	
Salarios y Beneficios			29,300	29,300	
Otros Gastos Administrativos y de Apoyo			5,000	5,000	
Componente 3: Sistema de Contabilidad de Costos Orientado por los Procesos	98,470	36%	49,030	147,500	34%
Servicios de Consultoría	48,000			48,000	
Capacitación	34,500			34,500	
Gastos de Viaje	10,800			10,800	
Equipo	5,170		24,830	30,000	
Salarios y Beneficios			21,200	21,200	
Otros Gastos Administrativos y de Apoyo			3,000	3,000	
Componente 4: Diseminación	22,130	8%		22,130	5%
Capacitación: Talleres de Prácticas Óptimas	15,000			15,000	
Publicación y Diseminación	7,130			7,130	
Subtotal del Proyecto	273,500	100%	160,630	434,130	100%
Auditoría/Evaluación Externa (SDS/MSM)	20,000			20,000	
TOTAL	293,500		160,630	454,130	

V. Cronograma de Pagos, Informes, Evaluación y Auditoría

A. Cronograma de Pagos

- 5.01 El período de ejecución del contrato será 24 meses y el período de pago 30 meses. El Banco abonará los pagos del contrato en tres tramos de 40%, 40% y 20%, respectivamente, del total de los recursos que el FOMIN aportará al proyecto. Los pagos estarán supeditados a la presentación de los planes de trabajo e informes de proyecto mencionados en el párrafo 5.03, a satisfacción del Banco, y al pleno cumplimiento de las condiciones que se menciona en los párrafos 6.02 a 6.04.
- 5.02 El Banco se reserva el derecho a suspender los pagos si el proyecto experimenta demoras significativas o se comprueba un apartamiento desfavorable de los indicadores de desempeño fijados, hasta que FFI corrija la situación a satisfacción del Banco.

B. Informes

- 5.03 El Banco controlará el proyecto sobre la base de los planes de trabajo e informes de progreso que FFI presentará a satisfacción del Banco, de acuerdo con este detalle:
- (a) Los planes de trabajo se: (i) trazarán con objeto de asegurar el logro pleno de los objetivos y resultados previstos y estipulados en el marco lógico de la propuesta original que presentó FFI; e (ii) incluirán indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño para cada componente del proyecto siempre que sea posible. El plan de trabajo se presentará al comienzo del proyecto y podrá ajustarse durante la ejecución.
 - (b) Los informes de proyecto comprenderán: (i) información sobre la ejecución del proyecto y los progresos logrados en cuanto a la consecución de los objetivos, incluyendo referencias a los indicadores de desempeño; (ii) información acerca de la ejecución presupuestaria y los recursos de contrapartida aportados a las actividades del proyecto; (iii) información respecto de las dificultades encontradas o imprevistas para la ejecución del proyecto, si las hay; y (iv) cualquier modificación del plan de trabajo anual que sea pertinente, con su consiguiente justificación. Los informes de progreso se presentarán junto con las solicitudes de pago del segundo y tercer tramos del contrato.

- 5.04 Al término del proyecto, a fin de facilitar la difusión de los resultados, FFI presentará al Banco un informe final donde se resumirá los principales logros y experiencias atinentes a las innovaciones respaldadas y desarrolladas dentro del marco del proyecto.

C. Auditorías y Evaluación Final

- 5.05 Cuando se haya abonado la totalidad de los recursos del FOMIN asignados a la ejecución de los tres componentes del proyecto (ver capítulo III del presente documento) el Banco, por intermedio de SDS/MSM: (i) contratará los servicios de un auditor externo independiente para que verifique el uso de los recursos del FOMIN y los de contrapartida para este proyecto; y (ii) contratará a un consultor externo para que lleve a cabo la evaluación final del proyecto.

VI. Condiciones Contractuales Especiales

- 6.01 La propuesta original de financiamiento presentada por FFI al FOMIN dentro de la Iniciativa de Innovación en marzo de 2001, incluidos sus anexos, forma parte de este documento de proyecto del FOMIN y de los términos de referencia para el contrato.
- 6.02 Antes de abonarse el primer pago del contrato, FFI suministrará al Banco, a satisfacción de éste: (i) los términos de referencia para los consultores individuales que haya de contratarse con recursos del FOMIN durante el primer año del proyecto; (ii) constancia del nombramiento de un coordinador del proyecto; y (iii) un plan de trabajo para el primer año de operaciones del proyecto (véase el párrafo 5.03).
- 6.03 Antes del segundo pago, FFI presentará al Banco un informe de progreso, conforme a lo mencionado en el párrafo 5.03, que incluirá las pruebas de conclusión de estas actividades: (i) **Componente 1:** las actividades (a) y (b) mencionadas en el párrafo 3.02 y una evaluación escrita de los primeros veinte préstamos desembolsados mediante el uso de las técnicas descritas; (ii) **Componente 2:** las actividades (a), (b) y (c) mencionadas en el párrafo 3.03 y un plan de establecimiento del producto en Financiera Calpiá, y (iii) **Componente 3:** las actividades (a), (b) y (c) mencionadas en el párrafo 3.04.
- 6.04 Antes del tercer y último pago, FFI presentará al Banco un informe de progreso, conforme a lo mencionado en el párrafo 5.03, que incluirá las pruebas de conclusión de estas actividades: (i) **Componente 1:** las actividades (d) y (e) mencionadas en el párrafo 3.02; (ii) **Componente 2:** las actividades (d), (e) y (f) mencionadas en el párrafo 3.03; y (iii) **Componente 3:** las actividades (d), (e), (f) y (g) mencionadas en el párrafo 3.04 y un plan para la transferencia del sistema a Financiera Calpiá.

Profundización de Servicios Financieros Rurales del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito

CATHOLIC RELIEF SERVICES (CRS)

I. Agencia Especializada y Beneficiarios

- 1.1 Para llevar a cabo el proyecto, el Banco, a través de SDS/MSM, contratará a Catholic Relief Services (CRS)/ Guatemala con la participación de la Corporación Financiera Cooperativa FENACOAC (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito) y tres de sus cooperativas afiliadas (Cooperativa San Jerónimo, Movimiento Campesino y Santiago de Coatepeque). El Banco firmará el contrato con CRS/ Guatemala; el cual será responsable ante el BID de la realización de las actividades previstas en el proyecto y la consecución de sus objetivos, como agencia especializada.
- 1.2 CRS es una organización de desarrollo internacional con una red de oficinas en 42 países y con programas en 82 países. CRS con sus programas apoya humanitaria y técnicamente a las poblaciones más necesitadas en su autodeterminación y desarrollo económico. Actualmente, CRS implementa programas de microfinanzas en 30 países, llegando a 220,000 clientes con una cartera vigente de US\$14 millones, la mayoría bajo el modelo de bancos comunales. Particularmente, CRS/Guatemala tiene siete años de trabajo consecutivo en la transferencia del modelo de bancos comunales, principalmente para atender a la población de las áreas rurales, con enfoque de equidad de género.
- 1.3 Los beneficiarios del proyecto serán microempresarios y pequeños agricultores rurales de escasos recursos que tienen limitado acceso a los servicios financiero. En las áreas rurales de Guatemala, las poblaciones rurales por lo general indígenas, fuera de los cascos urbanos tienen acceso básicamente a fuentes informales de financiamiento como son familiares, prestamistas y comerciantes. Mediante este proyecto se atenderá a las familias rurales de escasos recursos, principalmente indígenas, ofreciéndoles acceso permanente a servicios financieros de calidad.

II. Objetivo

- 2.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a que las familias rurales de escasos recursos de Guatemala y Latinoamérica tengan acceso permanente a servicios financieros de calidad, a través del sistema cooperativo de ahorro y crédito.
- 2.2 Los objetivos específicos consisten en: (i) adecuar e introducir la metodología de “Bancos Comunales Rurales” en tres cooperativas de ahorro y crédito (San Jerónimo, Movimiento Campesino y Santiago de Coatepeque), para que puedan atender la población del área rural, que normalmente no tienen acceso al servicio de la banca comercial y muy limitado acceso al sistema Cooperativo; y (ii) apoyar la replicabilidad de la experiencia, para lo cual el proyecto generará la documentación que contenga las adecuaciones al modelo de banco comunal, que facilite la adopción por otras cooperativas de ahorro y crédito.

III. Descripción

- 3.1 Para alcanzar los objetivos anteriores, el proyecto se enfocará en la adaptación y transferencia de la metodología de bancos comunales rurales, así como en la adaptación de los sistemas operativos de apoyo relacionados con el manejo de la misma, priorizando en el sistema de información y el

manejo del personal de campo. El proyecto comprende la realización de actividades bajo los siguientes cinco componentes:

A. Componente 1: Adaptación producto financiero de bancos comunales para las Cooperativas de Ahorro y Crédito

3.2 Mediante este componente se revisará y adaptará la metodológica de bancos comunales al sistema de trabajo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala. Con este fin se realizarán las siguientes actividades:

- (a) Dos talleres con el personal de las cooperativas y FENACOAC. En el primero se hará una revisión de la metodología de los bancos comunales con el fin de definir los ajustes principales, los cuales se validarán en el campo (ver párrafo 3.5). Durante el segundo taller se discutirán los resultados de la evaluación intermedia donde se analizará la adaptabilidad de la metodología de los bancos comunales al sistema cooperativo.
- (b) El desarrollo de manuales de crédito adecuados para el sistema de trabajo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Guatemala.

B. Componente 2: Recursos humanos

3.3 Mediante este componente se busca apoyar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a seleccionar y capacitar al personal de campo que supervisará los bancos comunales. Además se va a readecuar la política de incentivos para el personal de crédito. Con este fin se realizarán las siguientes actividades:

- (a) Desarrollo del perfil para el puesto de agente de crédito de bancos comunales y se apoyará en su contratación. En total serán contratados seis agentes de crédito.
- (b) Capacitación para el nuevo personal sobre la metodología de bancos comunales. La capacitación será tanto de forma teórica y práctica (pasantías).
- (c) Diseño de un sistema de evaluación y de incentivos para los agentes de crédito, adaptado a las políticas de recursos humanos de las cooperativas de ahorro y crédito.

C. Componente 3: Adaptación de los sistemas de información gerencial de las cooperativas

3.4 Este componente revisará y adecuará el Sistema de Información Gerencial (SIG) de las cooperativas, en función de las necesidades del modelo de bancos comunales. Con este fin se realizarán las siguientes actividades: (a) se contratará asistencia técnica especializada para evaluar y adaptar el SIG de la Cooperativas en función del modelo de los bancos comunales.

D. Componente 4: Conformación y consolidación de la cartera de crédito rural en bancos comunales

3.5 Mediante este componente se persigue fortalecer a las cooperativas de ahorro y crédito en el manejo de una cartera de crédito sana en bancos comunales. Con este fin se realizarán las siguientes actividades:

- (a) Elaboración de un plan de formación de la cartera con base al potencial y los riesgos de las respectivas áreas de influencia de cada una de las cooperativas. Dicho plan

debe incluir las metas semestrales de desempeño y los supuestos para su cumplimiento.

- (b) Elaboración de planes de mercadeo y promoción del producto de bancos comunales para penetrar exitosamente el nuevo mercado.
- (c) Formación de una cartera de créditos y validación de la metodología de bancos comunales para el sistema cooperativo. CRS acompañará y asesorará al personal gerencial y de campo de las cooperativas y FENACOAC durante la etapa de formación de la cartera de crédito de bancos comunales. Este acompañamiento será para consolidar la formación del personal de las cooperativas en el tema de bancos comunales y validar los ajustes a la metodología.

E. Componente 5: Seguimiento, evaluación y diseminación

- 3.6 Mediante este componente se documentará todo el proceso de ajuste e incorporación del modelo de bancos comunales al sistema cooperativo de ahorro y crédito de Guatemala, para su replicabilidad. Con este fin se realizarán las siguientes actividades:

- (a) Diseño de un sistema de seguimiento y evaluación. CRS/ Guatemala y FENACOAC desarrollarán un sistema que les permita ir recogiendo información sobre la ejecución global de los componentes propuestos en la matriz del marco lógico utilizando sus respectivos indicadores, y otra sobre el desempeño financiero de las cooperativas en la formación y manejo de la cartera de crédito de bancos comunales.
- (b) Se realizarán talleres de evaluación semestrales con todas las instituciones participantes, para medir el avance de dicho plan y realizar los ajustes respectivos.

IV. Costo y Financiamiento

- 4.1 El costo total del proyecto se estima en el equivalente a US\$1.117.199, de los que el FOMIN contribuirá con hasta US\$554.527 como cooperación técnica no reembolsable, incluyendo los US\$20,000 para la auditoría y evaluación externa a ser contratada por SDS/MSM. La red CRS, conformada por FENACOAC y las tres cooperativas interesadas, será responsable por la contribución de US\$562.672. El siguiente presupuesto detalla las distintas categorías del gasto y su fuente de financiamiento:

<i>Descripción</i>	<i>FOMIN</i>	<i>% FOMIN</i>	<i>Local</i>	<i>Total</i>	<i>% Total</i>
Componente 1 – Adaptación Modelo de Bancos Comunes	\$ 37,953	7%	\$ 239	\$ 38,192	3%
Servicios de consultoría/CRS	\$ 29,228		\$ 239	\$ 29,467	
Materiales/Costos Directos	\$ 8,725			\$ 8,725	
Componente 2 – Recursos Humanos	\$ 101,931	19%	\$ 28,579	\$ 130,510	12%
Servicios de consultoría/ CRS	\$ 29,228		\$ 239	\$ 29,467	
Servicios de consultoría/ Cooperativas	\$ 70,843		\$ 28,340	\$ 99,183	
Capacitación/pasantías	\$ 1,860			\$ 1,860	
Componente 3 – Conformación y consolidación de cartera de crédito rural en BC	\$ 250,486	47%	\$ 518,395	\$ 768,881	69%
Fondo de crédito			\$ 465,300	\$ 465,300	
Servicios de consultoría/ CRS	\$ 146,138		\$ 1,436	\$ 147,575	
Servicios de consultoría/ FENACOAC	\$ 47,211		\$ 22,469	\$ 69,680	
Equipo de transporte motocicletas			\$ 21,000	\$ 21,000	
Costos Transporte/Viáticos	\$ 31,123			\$ 31,123	
Materiales/Costos Directos	\$ 13,800			\$ 13,800	
Servicios Generales de Apoyo	\$ 12,214		\$ 8,190	\$ 20,404	
Componente 4– Adaptación del SIG	\$ 44,228	8%	\$ 239	\$ 44,467	4%
Asistencia Técnica	\$ 15,000			\$ 15,000	
Servicios de consultoría/ CRS	\$ 29,228		\$ 239	\$ 29,467	
Componente 5– Seguimiento, Evaluación y Diseminación	\$ 99,929	19%	\$ 15,219	\$ 115,148	11%
Servicios de consultoría/ CRS	\$ 29,228		\$ 239	\$ 29,467	
Servicios de consultoría/ FENACOAC	\$ 31,474		\$ 14,979	\$ 46,453	
Control interno	\$ 29,228			\$ 29,228	
Materiales/Costos Directos	\$ 10,000			\$ 10,000	
Sub-total del proyecto	\$ 534,527	100%	\$ 562,672	\$ 1,097,199	100%
Auditoría/Evaluación Externa (SDS/MSM)	\$ 20,000			\$ 20,000	
Total	\$ 554,527		\$ 562,672	\$ 1,117,199	

V. Cronograma de Pagos, Informes, Evaluación y Auditorías.

A. Cronograma de Pagos

- 5.1 El proyecto tendrá un período de ejecución de 24 meses y un período de pagos de 30 meses. Los pagos del BID para la ejecución de los componentes del proyecto, se harán en tres tramos equivalentes al 40%, 40% y 20% del total de los recursos aportados por el FOMIN, para el proyecto respectivamente. Los pagos del BID estarán sujetos a la presentación por parte de CRS/ Guatemala, a satisfacción del BID, de los Planes de Trabajo e Informes de Progreso que se señalan en el párrafo 5.3. y al cumplimiento de las condiciones señaladas en los párrafos 6.2, 6.3 y 6.4.
- 5.2 En el caso de percibirse retrasos o desviaciones desfavorables significativas en el cumplimiento de los objetivos y los indicadores establecidos por el plan de trabajo, el Banco podrá suspender futuros pagos hasta que CRS/ Guatemala corrija la situación.

B. Informes

- 5.3 El BID realizará el seguimiento del proyecto con base en los Planes de Trabajo e Informes de Progreso que la agencia especializada deberá presentar a satisfacción del BID:
- (a) Plan de Trabajo: (i) será diseñado para satisfacer las metas y resultados previstos en el Marco Lógico presentado por el organismo ejecutor junto con la propuesta de financiamiento, y (ii) incluirá indicadores de desempeño, tanto cualitativos como

cuantitativos, para cada uno de los componentes del proyecto. El Plan de Trabajo se presentará al inicio del proyecto y podrá ser ajustado durante la ejecución del proyecto.

- (b) Informes de Progreso que incluirán: (i) información sobre la ejecución del proyecto y el progreso obtenido en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de trabajo, que incluirá referencias a los indicadores de desempeño; (ii) una relación de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte realizadas; (iii) una relación de las principales dificultades encontradas, si las hubiera, o previstas en la ejecución del proyecto; y (iv) los ajustes al Plan de Trabajo que fueran considerados pertinentes y su justificación.

- 5.4 A la conclusión del proyecto, con el fin de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas, la agencia especializada presentará al BID un Informe Final en el que se resumirán los principales logros y experiencias con relación a las innovaciones desarrolladas por el proyecto.

C. Auditorías y Evaluación Final

- 5.5. Una vez que el 100% de los recursos del FOMIN asignados a la ejecución de los cinco componentes del proyecto se hayan desembolsado (ver capítulo III del presente documento), el Banco por intermedio de SDS/MSM: (i) contratará los servicios de un auditor externo independiente sobre el uso de los fondos asignados al proyecto, tanto del FOMIN como de la contrapartida; y (ii) contratará los servicios de un consultor independiente para realizar una evaluación final del proyecto.

VI. Condiciones Contractuales Especiales

- 6.1 La propuesta de financiamiento presentada por el organismo ejecutor al FOMIN dentro de la Iniciativa de Innovación en marzo de 2001, incluyendo sus anexos, forma parte del presente documento.
- 6.2 Para el primer pago del contrato, CRS proporcionará a satisfacción del BID: (i) los términos de referencia de los consultores a ser contratados con recursos del FOMIN durante el primer año del proyecto; (ii) evidencia de haber suscrito convenios de participación con las entidades participantes en el proyecto (FENACOAC y las tres Cooperativas); y (iii) el plan de trabajo para las actividades del proyecto (ver párrafo 5.3).
- 6.3 Para el segundo pago del contrato, CRS presentará un informe de progreso (ver párrafo 5.1) donde se evidencie que se han cumplido las siguientes actividades: (i) se ha realizado el primer taller para revisar y adecuar la metodología de los bancos comunales a las cooperativas de ahorro y crédito (ver párrafo 3.2); (ii) todas las actividades bajo el componente 2 de recursos humanos (ver párrafo 3.3); (iii) se ha elaborado el plan de formación de cartera y el plan de mercadeo (ver párrafo 3.4); (iv) se ha evaluado y adecuado el SIG de las tres cooperativas; y (v) se ha diseñado el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.
- 6.4 Para el último pago del contrato, CRS presentará un informe de progreso (ver párrafo 5.1) donde se evidencie que se han cumplido satisfactoriamente las siguientes actividades: (i) se ha realizado el segundo taller para revisar y adecuar la metodología de los bancos comunales a las Cooperativas de Ahorro y Crédito; (ii) se ha realizado el primer taller de divulgación de la experiencia; y (iii) se tiene una cartera de crédito sana en bancos comunales.

Fomento de Vínculos Viables entre Productores Microempresarios Centroamericanos y Mercados Estadounidenses y Regionales

WEIDEMANN ASSOCIATES, INC. (WAI)

I. Agencia Especializada y Beneficiarios

- 1.01 Para llevar a cabo este proyecto el Banco contratará, por intermedio de SDS/MSM, a la red de Weidemann Associates Inc (WAI), que comprende estas instituciones microfinancieras especializadas (IMF): ATUTO S. DE R.L. (Honduras), Oyanca (Nicaragua) y La Casa (Guatemala). Weidemann Associates, entidad fundada en 1989, es conocida por su experiencia en servicios de desarrollo empresarial, microfinanciamiento, seguimiento y evaluación, asistencia técnica y capacitación. Además, esta institución ha brindado asistencia técnica y orientación acerca de prácticas óptimas en materia de servicios de desarrollo empresarial y microfinanciamiento.
- 1.02 El Banco firmará el contrato con Weidemann Associates en la sede de ésta, que constituirá el punto de contacto para los pagos por contratos, supervisión e información. Esta institución será responsable de la coordinación de las actividades del proyecto, la contratación de consultores individuales y el suministro de toda la información al Banco y al FOMIN, de acuerdo con los términos de referencia que se detalla más adelante.
- 1.03 Los principales beneficiarios del proyecto serán microempresarios rurales, especialmente mujeres, de Honduras, Nicaragua y Guatemala.

II. Objetivo

- 2.01 El objetivo general del proyecto es aumentar la seguridad económica de microempresarios rurales de Honduras, Nicaragua y Guatemala. El objetivo específico es incrementar la capacidad de generación de ingresos de microempresarios rurales, especialmente mujeres, de esos países, mediante el fomento de los vínculos para obtener mercados lucrativos, internacionales y regionales, para sus productos.

III. Descripción

- 3.01 El proyecto se concentrará en el desarrollo del mercado para los sub-sectores de mobiliario para el hogar y accesorios decorativos, especialmente en el mercado creciente de los muebles con componentes de hierro. Dentro del marco del proyecto, se llevará a cabo una serie de actividades en los ámbitos de la oferta y la demanda, con objeto de ampliar los vínculos mercantiles y la presencia de los exportadores en las zonas rurales de los países donde se llevará a cabo el proyecto. En cuanto a la demanda, se pondrá en contacto a compradores internacionales y regionales con

microempresarios centroamericanos que estén capacitados y preparados para atender a sus necesidades en materia de diseño, calidad y entregas puntuales. Esto permitirá que los compradores diversifiquen y amplíen sus fuentes de abastecimiento y que satisfagan la demanda del mercado. En cuanto a la oferta, por medio del proyecto se canalizará información sobre los mercados, asistencia técnica y capacitación de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial a los microempresarios, a fin de mejorar su capacidad para responder ante los cambios en la demanda de los mercados, con productos de categoría de exportación.

- 3.02 Para alcanzar plenamente esos objetivos, WAI llevará a cabo las actividades que se enumeran más adelante, dentro del marco de cinco componentes, a saber: (i) Fortalecimiento institucional; (ii) Innovación e inversión en el desarrollo de nuevos productos; (iii) Desarrollo de mercados; (iv) Capacitación; y (v) Difusión de información.

A. Componente 1: Fortalecimiento institucional

- a) Preparación de un plan de actividades pormenorizado y un plan de trabajo para el primer año, que incluya un cursillo con los asociados locales.
- b) Asistencia a los asociados locales para la preparación de los planes de operaciones, mediante un proceso dividido en dos etapas. La primera consistirá en una evaluación local de los procesos operativos, la capacidad y la productividad, y la segunda en un plan de mejoramiento de la productividad, la programación, las corrientes de información, la administración de los inventarios, el control de calidad y la investigación y desarrollo.
- c) Evaluación de los sistemas de seguimiento o administración de información que posean actualmente los distintos asociados. Mejoramiento de esos sistemas mediante el establecimiento de controles internos de producción y operaciones y suministro a los asociados de datos importantes para la toma de decisiones.

B. Componente 2: Innovación e inversión en el desarrollo de nuevos productos

- a) Trabajo con productores, sobre la base de los planes de operaciones y las evaluaciones del mercado, para elaborar una estrategia de productos que satisfaga las demandas de los consumidores por medio del desarrollo de productos.
- b) Trabajo con productores en el mejoramiento de productos existentes y a creación de nuevas líneas, asegurando que se ajusten a la demanda del mercado y a la capacidad de producción de cada asociado.
- c) Coordinación del diseño de productos y la elaboración de muestras.

C. Componente 3: Desarrollo de mercados

- a) Realización de estudios y análisis a fin de evaluar el potencial de los mercados y de establecer mejoras concretas y nuevas líneas de productos que pueda crearse para responder a la demanda del público.
- b) Definición y desenvolvimiento de productores asociados y necesidades de productos, para la expansión en los mercados nacional, regional e internacional.
- c) Definición de técnicas de promoción para llegar a nuevos clientes y proveedores.
- d) Seguimiento constante de las tendencias del mercado y elaboración de precios para cada línea de productos, así como la comercialización de productos por los asociados.
- e) Determinación del volumen de producción necesario para atender las necesidades de los mercados y ampliar la demanda.
- f) Planificación y puesta en práctica de una muestra comercial para compradores nuevos y existentes, como parte de una de las técnicas de promoción de contactos con nuevos compradores en el mercado centroamericano.
- g) Elaboración de una estrategia de distribución para los mercados local, regional e internacional, ampliando los mercados y multiplicando la competencia.

D. Componente 4: Capacitación

- a) Evaluación del alcance de los vínculos entre grupos de productores, empresas privadas y mercados.
- b) Asistencia para la formación de una red de productores y una estrategia de agrupamientos, a fin de facilitar y ampliar el aporte colectivo, la compra de materias primas a mejores precios, la obtención de equipos de producción mejores y más grandes, la distribución de los costos de capacitación de operarios clave y la ampliación de la producción y la distribución.
- c) Asistencia a los asociados para la determinación de las necesidades comerciales y el establecimiento de programas de capacitación para las redes de productores.
- d) Evaluación del alcance de los vínculos entre otras instituciones de desarrollo, para la prestación de servicios sociales para las redes de microempresarios.

E. Componente 5: Difusión de información

- a) Diseño y puesta en práctica de una estrategia de muestras comerciales en América Central, a fin de familiarizar a los compradores con este mercado sumamente próximo al de los Estados Unidos, ampliar las dimensiones generales del mercado, aumentar la competencia y generar más ventas.
- b) Diseño y realización de actividades de relaciones públicas que incluyan el contacto con los medios de información, otros donantes, etc.
- c) Diseño y seguimiento de indicadores y preparación de informes de progreso.

3.03 Las instituciones de microfinanciamiento participantes y Weidemann Associates difundirán los resultados por estos medios:

- a) El sitio de Weidemann en la red, www.weidemann.org para compartir información y resultados con instituciones donantes y otros dedicados al sector de la microempresa.
- b) Comunicados de prensa y, si es posible, entrevistas con estaciones locales de radio y televisión, periódicos y otros medios noticiosos en cada país donde funcione la red.
- c) La serie continua de cursillos sobre desarrollo impulsado por el mercado, que organiza la compañía.
- d) Consultas con el BID, en Washington, D.C. y con otras instituciones donantes.
- e) Participación en ferias comerciales internacionales, como otra forma de difusión de las actividades que lleve a cabo la red.

IV. Costo y Financiamiento

4.01 Se estima que el costo total del contrato asciende a US\$760.000, de los cuales el FOMIN aportará hasta US\$482.500 en recursos de cooperación técnica no reembolsables, incluidos US\$20.000 para la auditoría externa y la evaluación que contratará SDS/MSM. La red participante contribuirá con US\$277.500 y en el cuadro siguiente se detalla el proyecto de presupuesto, las categorías presupuestarias y las fuentes de financiación.

Descripción	FOMIN	% FOMIN	Local	Total	% Total
<i>Componente 1: Fortalecimiento Institucional</i>	76,238	16%	72,888	149,126	20%
Servicios de Consultoría	64,588			64,588	
Respaldo Técnico			66,888	66,888	
Gastos de Viaje	11,650		6,000	17,650	
<i>Componente 2: Innovación e Inversión en el Desarrollo de Nuevos Productos</i>	179,902	39%	34,550	214,452	29%
Servicios de Consultoría	100,082			100,082	
Respaldo Técnico			21,150	25,150	
Materiales y Costos Directos	50,000			50,000	
Equipos	5,500			5,500	
Gastos de Viaje	24,320		9,400	33,720	
<i>Componente 3: Desarrollo de Mercados</i>	135,733	29%	57,112	192,845	26%
Servicios de Consultoría	105,693			105,693	
Respaldo Técnico			57,112	57,112	
Materiales y Costos Directos	2,500			2,500	
Gastos de Viaje	27,540			27,540	
<i>Componente 4: Capacitación</i>	55,127	12%	50,300	105,427	14%
Servicios de Consultoría	37,837			37,837	
Respaldo Técnico			50,300	50,300	
Materiales y Costos Directos	10,000			10,000	
Equipos					
Gastos de Viaje	7,290			7,290	
<i>Componente 5: Difusión de Información</i>	15,500	4%	62,650	78,150	11%

Servicios de Consultoría					
Respaldo Técnico			51,150	55,150	
Materiales y Costos Directos	2,500			2,500	
Equipos	3,000			3,000	
Gastos de Viaje	10,000			10,000	
Sistemas de Información				7,500	
Subtotal para el Proyecto	462,500	100%	277,500	740,000	100%
Auditoría y Evaluación Externas (SDS/MSM)	20,000			20,000	
TOTAL	482,500		277,500	760,000	

V. Cronograma de Pagos, Informes, Evaluación y Auditoría

A. Cronograma de Pagos

- 5.01 El período de ejecución del contrato será 24 meses y el período de pago 30 meses. El Banco abonará los pagos del contrato en tres tramos de 40%, 40% y 20%, respectivamente, del total de los recursos que el FOMIN aportará al proyecto. Los pagos estarán supeditados a la presentación por parte de WAI, de los planes de trabajo e informes de proyecto mencionados en el párrafo 5.03, a satisfacción del Banco, y al pleno cumplimiento de las condiciones que se menciona en los párrafos 6.01 a 6.04.
- 5.02 El Banco se reserva el derecho a suspender los pagos si el proyecto experimenta demoras significativas o se comprueba un apartamiento desfavorable de los indicadores de desempeño fijados, hasta que WAI corrija la situación a satisfacción del Banco.

B. Informes

- 5.03 El Banco controlará el proyecto sobre la base de los planes de trabajo e informes de progreso que WAI presentará a satisfacción del Banco, de acuerdo con este detalle:
- Los planes de trabajo se: (i) trazarán con objeto de asegurar el logro pleno de los objetivos y resultados previstos y estipulados en el marco lógico de la propuesta original que presentó WAI; e (ii) incluirán indicadores cualitativos y cuantitativos de desempeño para cada componente del proyecto siempre que sea posible. El plan de trabajo se presentará al comienzo del proyecto y podrá ajustarse durante la ejecución.
 - Los informes de proyecto comprenderán: (i) información sobre la ejecución del proyecto y los progresos logrados en cuanto a la consecución de los objetivos, incluyendo referencias a los indicadores de desempeño; (ii) información acerca de la ejecución presupuestaria y los recursos de contrapartida aportados a las actividades del proyecto; (iii) información respecto de las dificultades encontradas o imprevistas para la ejecución del proyecto, si las hay; y (iv) cualquier modificación del plan de trabajo anual que sea pertinente, con su

consiguiente justificación. Los informes de progreso se presentarán junto con las solicitudes de pago del segundo y tercer tramos del contrato.

- 5.04 Al término del proyecto, a fin de facilitar la difusión de los resultados, WAI presentará al Banco un informe final donde se resumirá los principales logros y experiencias atinentes a las innovaciones respaldadas y desarrolladas dentro del marco del proyecto.

C. Auditorías y Evaluación Final

- 5.05 Cuando se haya abonado la totalidad de los recursos del FOMIN asignados a la ejecución de los tres componentes del proyecto (véase la Sección III) el Banco, por intermedio de SDS/MSM: (i) contratará los servicios de un auditor externo independiente para que verifique el uso de los recursos del FOMIN y los de contrapartida para este proyecto; y (ii) contratará a un consultor externo para que lleve a cabo la evaluación final del proyecto.

VI. Condiciones Contractuales Especiales

- 6.01 La propuesta de financiamiento, presentada por WAI al FOMIN dentro del Programa la Iniciativa de Innovación en marzo de 2001, incluidos sus anexos, forma parte de este documento de proyecto del FOMIN y de los términos de referencia para el contrato.
- 6.02 Antes de abonarse el primer pago del contrato, WAI suministrará al Banco, a satisfacción de éste: (i) los términos de referencia para los consultores individuales que haya de contratarse con recursos del FOMIN durante el primer año del proyecto; (ii) constancia del nombramiento de un coordinador del proyecto; (iii) los subcontratos suscritos con los miembros de la red; y (iv) un plan de trabajo para el primer año de operaciones del proyecto (véase el párrafo 5.03).
- 6.03 Antes del segundo pago, WAI presentará al Banco un informe de progreso, conforme a lo mencionado en el párrafo 5.03, que incluirá las pruebas de conclusión de estas actividades: (i) **Componente 1:** las actividades (a), (b) y (c) mencionadas en el párrafo 3.02 y una evaluación del uso hecho por la red de esos planes para elaborar materias primas y presentarlas en el mercado como productos; (ii) **Componente 2:** las actividades (a) y (b) mencionadas en el párrafo 3.02 y un informe donde se examine los factores y tendencias en el sector de regalos y muebles para exteriores y la forma en que han influido en la fabricación de nuevos productos; (iii) **Componente 3:** las actividades (a), (b) y (c) mencionadas en el párrafo 3.02 y un análisis de la industria donde se examine los factores y tendencias en el sector de regalos y muebles para exteriores y se estime la dimensión y el alcance de las actividades de desarrollo del mercado; (iv) **Componente 4:** las actividades (a) y (b) mencionadas en el párrafo 3.02 e informes detallados de los vínculos esenciales establecidos por medio del proyecto

entre grupos de productores, empresas privadas y mercados; y (v) **Componente 5:** las actividades emprendidas y un plan de trabajo pormenorizado para la organización de la primera muestra comercial centroamericana.

- 6.04 Antes del tercer y último pago, FFI presentará al Banco un informe de progreso, conforme a lo mencionado en el párrafo 5.03, que incluirá las pruebas de conclusión de estas actividades: (i) **Componente 1:** estará en marcha la actividad (c) mencionada en el párrafo 3.02 y se dispondrá de un informe detallado acerca de las características de los sistemas de información general; (ii) **Componente 2:** la actividad (c) mencionada en el párrafo 3.02 estará en marcha y se preparará un informe acerca de las principales innovaciones en productos las inversiones realizadas por cada uno de los asociados; (iii) **Componente 3:** las actividades (d), (e) y (f) mencionadas en el párrafo 3.02 y una actualización del análisis de la industria que examine la expansión que pueda tener el mercado objetivo y otros cambios en la configuración de éste como resultado de las actividades de desarrollo mercantil emprendidas dentro del marco del proyecto; (iv) **Componente 4:** estarán en marcha la actividad (c) y la preparación de un informe sobre las actividades de capacitación organizada por la red para las redes de productores; (v) **Componente 5:** estarán en marcha las actividades (a), (b) y (c) y se presentará un informe al respecto; y (vi) presentación de los términos de referencia para la auditoría externa y la evaluación final (véase el párrafo 5.05) a satisfacción del Banco.

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACIONES TECNICAS NO REEMBOLSABLES DENTRO DEL PROGRAMA "INNOVACIONES EN SERVICIOS FINANCIEROS Y DE DESARROLLO EMPRESARIAL PARA MICROEMPRESAS"

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de los proyectos contenidos en el Documento MIF/AT-_____ sobre las cooperaciones técnicas seleccionadas de conformidad con el Documento MIF/GN-55.

2. Destinar, para fines de esta resolución, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones: (i) hasta la suma de US\$293.500 o su equivalente en otras monedas convertibles, para la realización del proyecto que se describe en el Anexo 2; (ii) hasta la suma de US\$654.135 o su equivalente en otras monedas convertibles, para la realización del proyecto que se describe en el Anexo 3; (iii) hasta la suma de US\$756.500 o su equivalente en otras monedas convertibles, para la realización del proyecto que se describe en el Anexo 4; (iv) hasta la suma de US\$554.527 o su equivalente en otras monedas convertibles, para la realización del proyecto que se describe en el Anexo 5; y (v) hasta la suma de US\$482.500 o su equivalente en otras monedas convertibles, para la realización del proyecto que se describe en el Anexo 6.

3. Establecer que las sumas anteriores sean otorgadas con carácter no reembolsable.