

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

E L S A L V A D O R

**FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE
REMESAS FAMILIARES PARA POBLACIONES DE MENOR
INGRESO**

**Operación No. ATN/ME-7886-ES
Aprobada en Mayo 29, 2002**

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

EL SALVADOR

**FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE REMESAS
FAMILIARES PARA POBLACIONES DE MENOR INGRESO**

(TC-02-02-014)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Maria C. Landázuri-Levy, LEG/OPR; Maria Fernanda Mariel-Izurieta, RE2/FI2; José Justiniano, RE2/FI2; Tomás Miller, FOMIN; Nobuyuki Otsuka, RE2/FI2; Stefan Queck, RE2/FI2 (Jefe de Equipo de Proyecto) y Guillermo Villacorta, COF/CES.

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROYECTO	1
II. ANTECEDENTES	1
III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROYECTO	6
A. Objetivos.....	6
B. Componentes	7
IV. EJECUCIÓN Y BENEFICIARIOS	9
A. Entidad ejecutora	9
B. Mecanismo de ejecución.....	10
C. Beneficiarios	10
D. Comité de Medio Ambiente e Impacto Social.....	11
E. Sostenibilidad	11
F. Estado de preparación del Proyecto.....	11
V. COSTO Y FINANCIAMIENTO	12
VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS	13
A. Justificación	13
B. Riesgos.....	14
VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION	14
A. Criterios e indicadores para evaluar el desempeño del Proyecto.....	14
B. Informes	15
C. Evaluaciones externas.....	15
VIII. EXCEPCIONES A LA POLITICA Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO	16
IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	16

ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
FEDECACES	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L.
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
PIB	Producto Interno Bruto
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
SSF	Superintendencia del Sistema Financiero
TDR	Términos de Referencia

FORTALECIMIENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS Y DE REMESAS FAMILIARES PARA POBLACIONES DE MENOR INGRESO

(TC-02-02-014)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos del Proyecto serían la Federación y sus cooperativas de ahorro y crédito asociados, que consolidarían y ampliarían su capacidad de ofrecer servicios financieros y de remesas familiares competitivas, fortaleciendo sus estructuras organizativas, procedimientos y sistemas. Asimismo, serían beneficiarios indirectos importantes los miembros y clientes actuales y potenciales de las cooperativas afiliadas a FEDECACES, los que generalmente pertenezcan a los estratos económicos de menores ingresos con acceso limitado a oferentes de servicios financieros.		
Monto y fuente:	FOMIN (Facilidad IIIA) No-Reembolsable	US\$	1.500.000
	Aporte local:	US\$	800.000
	Total:	US\$	2.300.000
Objetivos:	El <i>objetivo general</i> del Proyecto es promover el mejor acceso a servicios financieros adecuados para grupos económicos de menores ingresos, especialmente en las áreas rurales del país. El <i>objetivo específico</i> del Proyecto es fortalecer la capacidad financiera y administrativa de las cooperativas afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) de atender este segmento. El Proyecto tendría cuatro Componentes: (i) fortalecimiento de los servicios de remesas familiares y de su vinculación con otros servicios financieros, (ii) adecuación a la normativa para instituciones financieras no bancarias, (iii) modernización de procedimientos y sistemas, y (iv) plan de capacitación.		
Plazos:	Período de Ejecución:	36	meses
	Período de Desembolso:	42	meses

Condiciones contractuales especiales:

Previo al primer desembolso de recursos del FOMIN para los Componentes del Proyecto, FEDECACES presentaría (i) los Términos de Referencia (TdR) para el coordinador local y la asesoría internacional de ejecución, (ii) un Plan de Ejecución del Proyecto, y contrataría (iii) la asesoría internacional para la ejecución del Proyecto. Como condición previa al desembolso de 75% de los recursos de FOMIN, FEDECACES aportaría la totalidad de recursos de contrapartida requerida en efectivo, y FEDECACES presentaría una evaluación de sus procedimientos ambientales y sociales y de los ajustes necesarios para el cumplimiento de la legislación nacional. FEDECACES, dentro de los 60 días siguientes a cada año calendario, presentaría un plan de ejecución para el siguiente año (párrafos 9.1 – 9.3).

Impacto social y ambiental:

El Proyecto fue revisado y aprobado por el Comité de Impacto Medioambiente y Social (CESI) el 29 de marzo de 2002 (TRG 13-02) y los acuerdos se han incorporado al Proyecto (párrafo 4.5).

I. ELEGIBILIDAD DEL PAIS Y DEL PROYECTO

- 1.1 El Comité de Donantes declaró a El Salvador país elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) el 3 de diciembre de 1993. El Proyecto es elegible para financiamiento del FOMIN a través de la Facilidad de Desarrollo de la Pequeña Empresa (Facilidad III-A) dado que permitiría el fortalecimiento de sistema de cooperativas de ahorro y crédito, promoviendo así la profundización de los mercados financieros, la expansión de servicios de remesas y el mejor acceso a los servicios financieros por parte de la micro y pequeña empresa.
- 1.2 El Proyecto se enmarcaría dentro de los objetivos estratégicos del FOMIN, en particular en la política de promoción del mejor acceso a servicios financieros para la población de menor ingreso y especialmente la micro y pequeña empresa. El FOMIN tiene una amplia experiencia en la promoción de estos servicios mediante el fortalecimiento de oferentes especializados, tales como cooperativas de ahorro y crédito, tanto en El Salvador como en otros países de la región. Asimismo, el FOMIN ha identificado el fortalecimiento de los servicios de remesas como un área de atención especial, dentro del contexto del desarrollo de servicios financieros. El Proyecto aportaría al FOMIN una primera experiencia en el fortalecimiento de estos servicios en el país, ampliando los conocimientos sobre el tema y permitiendo la adecuación de los instrumentos de apoyo.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Durante la década de los años noventa, los esfuerzos de las autoridades salvadoreñas se enmarcaron en el contexto de la reconstrucción requerida después del conflicto armado de la década anterior, siendo el eje central la implantación de reformas estructurales en la administración económica y la actuación del Estado. La exitosa implantación de las primeras generaciones de reformas permitió importantes cambios económicos y políticos, conducentes a un manejo macroeconómico estable, la apertura comercial y la modernización del estado. Sin embargo, aún persisten retos sociales y económicos importantes en el fortalecimiento de la integración económica de los sectores de menor ingreso. Para ello es necesario propiciar un crecimiento económico acelerado, facilitado por un uso más eficiente de los factores de producción dentro de un marco de estabilidad económica. En particular, adquiere relevancia la ampliación y facilitación de remesas familiares como elementos importantes de la economía del país. Asimismo, la consolidación de una estrategia de ampliación de servicios financieros para la población de menor ingreso, especialmente la micro y pequeña empresa y en áreas rurales.

Migración y Remesas

- 2.2 Aún cuando los movimientos migratorios han sido una característica en la historia de América Latina y de los países del Istmo, El Salvador, desde la década de los 70 y más aún a partir de los años 80¹, ha experimentado un crecimiento muy marcado en el flujo de emigrantes, los que se reubican en su gran mayoría en los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU.). En la actualidad, se estima que un total de 2,2 millones de Salvadoreños radican en los EE.UU., equivalente a 36% de la población total del país de 6,15 millones en 1999. Anualmente, se estima que emigran 72.000 personas hacia los EE.UU., lo que representa aproximadamente el crecimiento vegetativo de la Población Económicamente Activa del país. A nivel de país, el 16% de los hogares reportan contar con miembros inmigrantes en el extranjero, aunque en algunos departamentos esta cifra alcanza casi el 30% y el mínimo se ubica en 11%.
- 2.3 Tal como en otros movimientos migratorios, un número importante de los emigrantes Salvadoreños remiten regularmente recursos financieros (remesas) y otros activos a su país de origen. Aunque no hay estudios fehacientes del valor promedio de estas transferencias, estimaciones indican que podrían exceder US\$3.000 anuales por remitente. Por su parte, Encuestas de Hogares en El Salvador indican que el 20% de los hogares del país reciben remesas en forma regular, con un índice del 12,5% y 37,7%, dependiendo del departamento del país. Asimismo, los análisis de familias receptores de remesas indican que ellos en su mayoría se ubican en los tramos de ingresos de pobreza relativa y las transferencias recibidas representan aproximadamente el 49,8% del ingreso familiar.
- 2.4 Acorde al incremento de los flujos migratorios desde la época de los 80, El Salvador ha contado con flujos cada vez crecientes de remesas, los que hacia finales de los 90 se han constituido como la entrada de divisas más importante de la economía del país, aumentando de manera constante y sostenida desde mediados de los 70, a un ritmo mayor de 12% anual, de aproximadamente US\$28 millones en 1976 a US\$1.750 millones en 2000, representando a esta última fecha 13,8% del PIB, y 136,4% y 37% del valor de exportaciones e importaciones, respectivamente. Para 2001 se estima un crecimiento de 9% de las remesas², facilitado principalmente por un incremento de las transferencias posterior a los terremotos, el que compensó la marcada desaceleración en los flujos durante el cuarto trimestre del año.

¹ El agudizamiento del conflicto armado en la década de los 80 y la desarticulación de la economía agro-exportadora basada, entre otras cosas, en el algodón, sirvieron de factores esenciales para impulsar el flujo migratorio. Especialmente se vieron afectadas las zonas orientales y para-centrales del país, que han experimentado una emigración masiva.

² Estimación del Banco Central de Reservas a febrero, 2002.

- 2.5 Para efectuar las remesas, los inmigrantes recurren a diferentes opciones institucionales y redes sociales, con variaciones importantes en su eficiencia, seguridad y costos, tanto para el remitente como para el receptor. A su vez, un análisis de uso de las remesas confirma su importancia en los ingresos de los receptores: casi el 80% de los hogares receptores en el ámbito nacional reportan destinar las remesas para sufragar los gastos de consumo, 9% para gastos de educación, 4% para gastos médicos y 2,4% para vivienda. La incidencia de ahorros en las remesas es de 2% y el 1,5% se canaliza en inversiones. Estas últimas se canalizan en general en inversiones en micro y pequeñas empresas. Diferentes encuestas indican que el 18% de las microempresas del país se benefician de remesas. La relativa poca incidencia a la propensión de ahorros e inversiones en el uso de remesas refleja tanto la precaria situación económica de la mayoría de los receptores, como la falta de acceso efectivo de estos segmentos económicos al sistema financiero y la integración de servicios de remesas dentro de una oferta financiera más amplia al sector.

Acceso a Servicios Financieros para la Población de Menor Ingreso

- 2.6 Uno de los principales obstáculos al desarrollo económico de la población de menor ingreso, y en particular de la micro y pequeña empresa, es la falta de acceso a servicios financieros, sea por limitaciones en la cobertura de ofertas o la prevalecencia de productos y condiciones no adecuadas para el segmento. Si bien esta falta se ha manifestado históricamente en mayor medida en las pocas facilidades de acceso a recursos de crédito para el financiamiento de actividades empresariales, cada vez es más evidente la importancia de facilitar productos de ahorro y otros servicios financieros para su desarrollo económico y empresarial. Este último incluye también la oferta de servicios de remesas eficientes.
- 2.7 En El Salvador, las instituciones financieras de índole cooperativa que generalmente mantienen una vinculación estrecha con el segmento por sus orígenes sociales y su estructura de propiedad constituyen una importante fuente tradicional de servicios financieros para las poblaciones de menores ingresos. Especialmente, éste es el caso de las áreas rurales, donde la banca tradicional y los oferentes especializados emergentes no han incursionado aún en mayor medida. Por lo tanto, el fortalecimiento de oferentes financieros cooperativos impulsaría la continua profundización de los mercados financieros de El Salvador.

La Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito

- 2.8 Uno de los oferentes importantes de servicios financieros son las cooperativas asociadas en la Federación de Asociaciones de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES). FEDECACES se constituyó el 11 de junio de 1966³ en el marco del programa de la Alianza para el Progreso como organización de naturaleza asociativa promoviendo la organización y afiliación de

³ El 25 de abril de 1972 FEDECACES fue inscrita en los registros correspondientes del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo, para obtener su personalidad jurídica.

cooperativas y como institución financiera de segundo piso para sus miembros. A fines de 2001, FEDECACES agrupaba a 29 Cooperativas de Ahorro y Crédito (Cooperativas), en 13 de los 14 departamentos del país, con aproximadamente 80.000 asociados y activos totales de US\$75 millones, excluyendo los activos totales de la Federación por US\$15 millones. La cartera de crédito de las Cooperativas alcanzaba US\$50 millones, mientras los depósitos suman US\$42,5 millones. Las actividades crediticias y la captación de depósitos han experimentado crecimientos importantes durante los últimos dos años, alcanzando una tasa acumulada anual de 16,84% y 38,85%, respectivamente. El crecimiento de mayor proporción de las captaciones de ahorro permitió reducir la dependencia de líneas de financiamiento externo, aún en un contexto de activos totales crecientes. En 2001, el sistema presentaba una cartera de préstamos de 43.825 créditos, con un saldo promedio de US\$1.100. En ese año se otorgaron casi 25.000 créditos con un saldo promedio de aproximadamente US\$1.700. Por su parte, el sistema registraba 72.202 cuentas de ahorro con un saldo promedio de US\$586. Lo anterior evidencia la cercanía de FEDECACES a los sectores de menores recursos.

- 2.9 El análisis financiero de las Cooperativas del sistema sobre la base del sistema PEARLS⁴ revela aspectos de debilidad financiera de éstas, aunque se observan variaciones importantes en la calidad de activos, la productividad y los resultados financieros, así como el crecimiento entre las instituciones individuales. Asimismo, a nivel del sistema en su conjunto hay aspectos de mayor preocupación. Durante los últimos años, el sistema ha alcanzado resultados netos positivos, con un retorno sobre activos promedios del orden de 3%. Sin embargo, el sistema presenta una morosidad significativa - mayor a 15% - y un desfase en la constitución de provisiones que pone en entredicho los resultados reportados. La calidad de los activos ha repercutido en el Margen Bruto del sistema, el que se encuentra en aproximadamente 13% a pesar de tasas activas efectivas mayores a 25% y una estructura pasiva predominada por recursos de bajo rendimiento. El costo financiero promedio de los depósitos en 2001 es inferior al 9%.
- 2.10 Aunque los inicios de FEDECACES lo caracterizan como institución financiera de segundo piso del sector cooperativo, recién a partir de los años 90 la Federación adoptó una concepción más explícita de integración de servicios y constitución de una red financiera. En este marco, en 1997 se constituye la “Caja Central de Liquidez” del sistema como caja de compensación, administradora de excesos de liquidez del sistema, banco de segundo piso y prestamista de última instancia del sistema. Este esfuerzo se complementa a partir de 1998 con la creación de una Red de Servicios como esfuerzo operativo intersistema en el que las Cooperativas interactúan como ventanillas de servicios para todos sus asociados. En la actualidad, esta Red de Servicios integra a 24 Cooperativas, habiendo facilitado expandir los servicios financieros ofrecidos y ampliar la cobertura de la población de menores recursos. FEDECACES anticipa poder incorporar las demás

⁴ PEARLS es un sistema de ratios desarrollados para el sector cooperativo, parecido al sistema CAMEL para el sector bancario financiero. PEARLS refiere a diferentes criterios y conceptos de análisis para el desarrollo de indicadores, tales como Estructura Financiera, Liquidez, Rendimientos y Señales de Expansión/Crecimiento.

Cooperativas a la red en el futuro cercano, así como fortalecer su base tecnológica para ampliar los servicios brindados y mejorar la eficiencia del sistema.

- 2.11 Durante sus inicios en los años 60, el sistema de FEDECACES generalmente limitó los productos ofrecidos a los asociados a diferentes servicios crediticios financiados principalmente con recursos de la cooperación internacional y su base patrimonial. Recién a partir de la década de los 80, el sistema implanta servicios de captaciones, ofreciendo diferentes productos de ahorro y, posteriormente, se ofrecen servicios de transferencias con la creación de la Red de Servicios. Atendiendo a una demanda creciente de sus asociados, a partir de 1994, las Cooperativas incorporan servicios de remesas dentro de su oferta de productos, suscribiendo para estos fines convenios de cooperación con diferentes cooperativas financieras en los EE.UU. y Canadá. Hasta el año 1999, el producto se desarrolló en forma estática, alcanzando un volumen anual promedio de US\$81.000 en aproximadamente 550 operaciones.
- 2.12 Con la suscripción de convenios de cooperación con remesadoras comerciales de los EE.UU., en 2000 se incrementó significativamente el número y volumen de operaciones. En 2001 se tramitaron más de 3.000 remesas por US\$1,2 millones y durante enero 2002 se tramitaron 1.266 operaciones por US\$550.000. El incremento en las actividades de remesas ha puesto de relieve tanto el potencial del mercado de FEDECACES en este producto, como las deficiencias operativas del sistema en atender la demanda en forma eficiente e integrada. Especialmente, se constatan ineficiencias en los sistemas de transmisión de remesas hacia los receptores en el país puesto que los diferentes sistemas automatizados no son integrados. Asimismo, las Cooperativas aún no han desarrollado una estrategia de integrar el servicio de remesas dentro de la oferta de un paquete de productos financieros a los asociados. Ampliar la oferta del producto requerirá fortalecer la capacitación del personal de las cooperativas, mejorar los sistemas tecnológicos y procedimientos, y diseñar una estrategia de captación de remesas, además de fortalecer y facilitar la vinculación de recipientes con los demás servicios financieros ofrecidos.
- 2.13 Si bien la estrecha vinculación del sector cooperativo financiero en general, y de FEDECACES en particular, con la población de menor ingreso ha permitido el desarrollo de servicios financieros y productos en beneficio de este segmento, la estructura de propiedad del sector cooperativo tradicionalmente ha dificultado y retrasado en cierta manera su modernización y la adecuación del manejo operativo y administrativo a cambios en el marco de regulación financiera por voluntad propia. Sobrellevar estos desafíos y facilitar la ampliación de la oferta, especialmente para el sector de micro y pequeña empresa y en el área rural, requerirá capacitar al sistema y fortalecer sus estructuras de gestión y control. Más aún en vista de los recientes cambios en la legislación del sector financiero.
- 2.14 Con el propósito de mejorar el acceso de la población de menor ingreso en general y de la micro y pequeña empresa en particular a servicios financieros, en marzo 2000, la Asamblea Legislativa aprobó la Ley de Intermediarios Financieros No

Bancarios (LIFNB)⁵. Dicha Ley, vigente desde el 1^{ro} de julio del 2001, establece un marco de regulación y supervisión para una amplia gama de oferentes formales de servicios financieros que tradicionalmente han operado al margen del sistema regulado, facultando la supervisión por parte de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) cuando reúnan ciertas condiciones definidas.

- 2.15 Aunque ninguna de las Cooperativas asociadas en FEDECACES tiene la obligación de formalizarse bajo la LIFNB debido a su tamaño relativo, su implantación crea una ventana de oportunidad para el sistema. La LIFNB, y la posibilidad de las Cooperativas de adherirse a ella, podrían impulsar un proceso importante de fortalecimiento y expansión del sistema, así como de su modernización. La Ley faculta la ampliación de los mercados de las Cooperativas, permitiendo la oferta de servicios a terceros no miembros además de dar incentivos para una mayor integración del sistema. Específicamente, la LIFNB faculta a FEDECACES, previa autorización por la SSF, su acreditación como Entidad Supervisora Auxiliar para el sistema, así como la formalización de un Fondo de Estabilización de la Federación. Sin embargo, lograr los beneficios de expansión de oferta de servicios y ampliación de mercado que permite la LIFNB requeriría mejorar la capacidad de gestión de cada afiliado y de la Federación, sobre todo en las áreas de administración de riesgos de crédito y financieros, control interno y sistemas de información. Incrementar la capacidad del personal, fortalecer los sistemas de información y control, estandarizar los procesos y facilitar el desarrollo de nuevos productos, además de consolidar la integración del sistema del conjunto de Cooperativas y FEDECACES, son elementos “sine qua non” para la consolidación del sistema en el nuevo contexto de regulación y supervisión de las actividades financieras y la expansión de su mercado.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES BÁSICOS DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El *objetivo general* del Proyecto es promover el mejor acceso a servicios financieros adecuados para grupos económicos de menores ingresos, especialmente en las áreas rurales del país. El *objetivo específico* del Proyecto es fortalecer la capacidad financiera y administrativa de las cooperativas afiliadas a la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES) de atender este segmento. Para alcanzar sus objetivos el Proyecto especialmente (i) fortalecería el manejo administrativo y financiero de las Cooperativas de FEDECACES, apoyando su integración, estandarizando los procesos y mejorando los sistemas de información y “benchmarking” operativos; (ii) facilitaría la adecuación de FEDECACES y las Cooperativas al marco de la nueva Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios; (iii) mejoraría y ampliaría la capacidad del sistema de ofrecer servicios de remesas familiares y de desarrollar nuevos

⁵ Decreto 849, promulgado el 16 de febrero del 2000.

productos financieros, especialmente para receptores de remesas, dentro del contexto de una visión estratégica de negocios para la Federación.

B. Componentes

- 3.2 El proyecto desarrollaría una amplia serie de actividades que, en su conjunto, permitirían una intervención coherente en aras del logro de los objetivos establecidos. Se prevé cuatro componentes principales:

Componente 1 - Fortalecimiento de los servicios de remesas familiares y de su vinculación con otros servicios financieros (US\$300.000; FOMIN US\$200.000; Contraparte US\$100.000)

- 3.3 Desde la introducción de los servicios de remesas por parte de las cooperativas de FEDECACES en 1996, este producto financiero ha experimentado un crecimiento significativo. De 639 operaciones con un volumen cercano a US\$96.000 en 1996, FEDECACES aumentó a 3.009 operaciones con un volumen de US\$1,2 millones en 2001, y sólo en enero de 2002 se registraron 1.266 operaciones con un volumen de US\$550.000. No obstante el crecimiento importante de este servicio, su administración dentro de la red de FEDECACES se lleva a cabo básicamente en forma no automatizada, restándole eficiencia a los procesos y aumentando los costos y riesgos de la operación. Asimismo, las cooperativas de FEDECACES aún no han desarrollado una estrategia de integración del producto “remesas” dentro de su menú de servicios financieros, tanto desde el punto de vista de mercadeo, como de promocionar otros productos financieros en beneficio de receptores de remesas. Estos últimos podrían incluir acceso a productos de ahorro, servicios de pagos y transferencias y facilidades de crédito para la micro empresa.

- 3.4 Para fortalecer los servicios de remesas, el proyecto apoyaría FEDECACES en: (i) la revisión de los requerimientos y el desarrollo de opciones tecnológicas para la integración de los servicios de remesas en los sistemas automatizados de operación e información; (ii) la adquisición de sistemas e infraestructura tecnológica requerida para la automatización de los servicios; (iii) el diseño e implantación de un plan de capacitación de los cuadros de personal de las Cooperativas y de la Federación en la promoción y administración del servicio; (iv) el desarrollo e implantación de productos financieros vinculados a las remesas, incluyendo capacitación del personal; y (v) la definición de un plan de mercadeo del servicio de remesas, incluyendo la identificación de agrupaciones estratégicas de Salvadoreños en el exterior y la identificación y evaluación de potenciales socios estratégicos en el exterior. El proyecto financiaría la contratación de servicios de consultoría especializada, así como la adquisición de programas y equipos de computación.

Componente 2 - Adecuación a la Normativa para Instituciones Financieras No Bancarias (US\$500.000; FOMIN US\$420.000; Contraparte US\$80.000)

- 3.5 Para FEDECACES y sus miembros, por su tamaño, no es obligatorio adherirse a la nueva LIFNB y someterse a la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero. Sin embargo, la presión competitiva en el mercado y el continuo

proceso de profesionalización de las Cooperativas exigirán mayor cumplimiento de los criterios de supervisión, sea bajo el contexto de someterse voluntariamente a la LIFNB o de una mayor capacidad de autorregulación.

- 3.6 Para permitir el cumplimiento de las Cooperativas y de FEDECACES con las nuevas normativas, así como fortalecer la capacidad de autorregulación y vigilancia del sistema, el proyecto apoyaría en: (i) la capacitación de los diferentes gremios, administradores y personal en las nuevas normas y sus implicancias para el desarrollo de las Cooperativas y de la Federación; (ii) la evaluación de las políticas, procedimientos y sistemas de información del sistema con respecto al cumplimiento de las normativas, así como el desarrollo e implantación de un plan de su adecuación; (iii) la realización de auditorías de FEDECACES bajo la modalidad de “inspecciones asistidas” a las diez Cooperativas con mayores activos del sistema; (iv) el desarrollo e implantación de planes de adecuación financiera para las Cooperativas identificadas con deficiencias; (v) la revisión de los sistemas y procedimientos de autorregulación y supervisión de FEDECACES y su adecuación para actuar como supervisor subsidiario bajo la LIFNB, incluyendo fortalecer el área de supervisión independiente y establecer “murallas chinas” entre las áreas de supervisión, auditoría y asesoría, para evitar conflictos de interés y el uso de información privilegiada; (vi) la creación de un sistema de indicadores financieros de alerta temprana; y (vii) la definición e implantación de un plan de capacitación continua del personal de autoregulación y supervisión y de auditoría de las Cooperativas y de la Federación.
- 3.7 Con respecto a la adecuación y el desarrollo de nuevos productos en el marco de una mayor regulación, el Proyecto asesoraría a FEDECACES en (i) el desarrollo de un planteamiento estratégico y diseño de planes de negocios específicos para el sistema en su conjunto y Cooperativas; (ii) un análisis de los mercados actuales y potenciales; (iii) el diseño de nuevos productos; y (iv) el desarrollo y estandarización de estrategias y procesos de negocios.
- 3.8 Para la ejecución del Componente el Proyecto financiaría la contratación de servicios de consultoría especializada, incluyendo auditores/supervisores de instituciones financieras para llevar a cabo las inspecciones asistidas, así como la participación de cuadros gerenciales en actividades externas de capacitación en planificación estratégica.
- Componente 3 - Modernización de Procedimientos y Sistemas (US\$850.000; FOMIN US\$535.000; Contraparte US\$315.000)*
- 3.9 Con el objetivo de modernizar los sistemas y procedimientos, el Proyecto asesoraría a FEDECACES en: (i) la revisión, actualización y homologación de los manuales de procedimientos administrativos y operativos del sistema; (ii) la revisión, actualización y homologación de los sistemas, procedimientos de información y reportes financieros y administrativos del sistema; (iii) el diseño e implantación de un programa sistemático para la asesoría administrativa y financiera de las Cooperativas, incluyendo el desarrollo e implantación de un sistema de “benchmarking” de estándares de productividad y eficiencia; y (iv) la

revisión de las bases tecnológicas actuales del sistema y el desarrollo de una estrategia informática, acorde a las posibilidades tecnológicas y el potencial de desarrollo del sistema, incluyendo la incorporación de nuevos servicios financieros y la facilitación de intercambio de información contable, así como la adquisición de sistemas y equipos para la modernización de los procesos automatizados. El proyecto financiaría la contratación de servicios de consultoría especializada, así como la adquisición de programas y equipos de computación.

Componente 4 - Plan de Capacitación (US\$200.000; FOMIN US\$100.000; Contraparte US\$100.000)

- 3.10 Un elemento integral del fortalecimiento y de la sostenibilidad del sistema de FEDECACES constituye la capacitación de los diferentes elementos en la administración y buena gestión de las Cooperativas y de la Federación. El Proyecto apoyaría a FEDECACES en el diseño e implantación de un plan integral de capacitación, dirigido a (i) los directores de las cooperativas; (ii) los gerentes y administradores de las cooperativas y de la Federación; y (iii) al personal de diferentes áreas de negocios. Especial atención se pondría en temas de capacitación de gestión financiera y administrativa, evaluación de riesgos, cumplimiento de normas prudenciales y de auditoría, así como planificación estratégica y empresarial. El Proyecto financiaría la contratación de servicios de consultoría especializada, así como la adquisición selectiva de servicios de capacitación de terceros en el país o la región.

IV. EJECUCIÓN Y BENEFICIARIOS

A. Entidad ejecutora

- 4.1 La entidad ejecutora del proyecto sería la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R.L. (FEDECACES). FEDECACES fue creada el 11 de junio de 1966 como institución cooperativa de segundo piso⁶, rigiéndose por la Ley General de Asociaciones Cooperativas. En la actualidad, FEDECACES cuenta con 29 cooperativas asociadas, con representación en 13 de los 14 Departamentos del país. Asimismo, FEDECACES cuenta con dos entidades subsidiarias, de personería jurídica propia: (i) la empresa Seguros Futuros, que administra los planes de seguros del sistema, y (ii) la empresa Asesores para el Desarrollo, que provee servicios de consultoría a las cooperativas del sistema y terceros. Dentro de los objetivos de FEDECACES se encuentra el de promover el desarrollo del movimiento cooperativo en El Salvador, esencialmente en lo relativo al acceso a los servicios financieros de la población de menor recurso. FEDECACES es gobernada por la Asamblea General de Asociados, que se reúne anualmente y delega las funciones de dirección y supervisión en el

⁶ Se le otorgó a FEDECACES personería jurídica el 25 de abril de 1972.

Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. El máximo órgano de administración es la Gerencia Corporativa.⁷

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 Las responsabilidades administrativas y de coordinación del Proyecto recaerían en la Gerencia Corporativa, que designaría un Coordinador Local del Proyecto como representante ante el Banco por 48 meses a partir de la firma del Convenio del Proyecto.⁸ El Coordinador sería designado por el Consejo de Administración de FEDECACES previo a la presentación del Proyecto a consideración del Comité de Donantes. Los costos del Coordinador del Proyecto serán financiados con recursos de FEDECACES, según se prevé en el cuadro de costos.
- 4.3 Previo al primer desembolso de recursos del FOMIN para los Componentes del Proyecto, FEDECACES presentaría un Plan de Ejecución del Proyecto, el que incluiría un calendario de actividades, una proyección de uso de recursos y los Términos de Referencias de los consultores a contratar para el primer año, así como en forma preliminar para los siguientes períodos. Para la elaboración del Plan de Ejecución y de los Términos de Referencia, así como el seguimiento del Proyecto, FEDECACES contaría con la asesoría de una consultoría especializada internacional por un período de seis meses durante la ejecución de las actividades, cuya contratación sería condición previa al primer desembolso de recursos del FOMIN para los Componentes del Proyecto. Los costos de la consultoría se financiarían con recursos del FOMIN según se prevé en el cuadro de costos. Para los siguientes períodos, FEDECACES, dentro de los 60 días siguientes a cada año calendario, presentaría un plan de ejecución para el siguiente año, el que incluiría un calendario de actividades, una proyección de la utilización de los recursos y los términos de referencia de los consultores a contratar.

C. Beneficiarios

- 4.4 Los beneficiarios directos del proyecto propuesto serían la Federación y sus cooperativas de ahorro y crédito asociados, que consolidarían y ampliarían su capacidad de ofrecer servicios financieros y de remesas familiares competitivas, fortaleciendo sus estructuras organizativas, procedimientos y sistemas. Serían beneficiarios indirectos importantes del proyecto los miembros y clientes actuales y potenciales de las cooperativas afiliadas a FEDECACES, los que generalmente pertenecen a los estratos económicos de menores ingresos con acceso limitado a oferentes de servicios financieros. Dentro de este grupo resaltan especialmente los demandantes de servicios financieros en las áreas rurales.

⁷ FEDECACES recientemente ha sido seleccionada por el FOMIN junto a otras tres instituciones, de un total de 58 solicitantes, para recibir refinanciamiento para su cartera de micropréstamos afectada por el terremoto, en el marco del programa TC-0103033, aprobado en agosto del 2001.

⁸ Se prevé que el Coordinador Local asumiría también el liderazgo temático en la implantación de los Componentes de adecuación a las normas de la LIFNB y de modernización de sistemas y procedimientos, con vistas a la creación de una Gerencia de Supervisión independiente.

D. Comité de Medio Ambiente e Impacto Social

- 4.5 El Proyecto fue revisado por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión TRG-13-02, el 29 de marzo de 2002. Debido a su naturaleza, la operación no tiene impactos ambientales o sociales directos y no requiere medidas de mitigación. No obstante, para facilitar coincidencia entre las políticas ambientales y sociales de FEDECACES y las del FOMIN⁹, la Federación, previo al desembolso del 75% del financiamiento del FOMIN, presentará al FOMIN una evaluación de sus procedimientos al respecto y propondrá e implantará los ajustes necesarios para fomentar el cumplimiento de las normativas ambientales, laborales y sociales nacionales en los créditos financiados, así como garantizar la no discriminación en el acceso a sus servicios. Los costos de la evaluación se financiarán con recursos de FEDECACES, según se prevé en el cuadro de costos.

E. Sostenibilidad

- 4.6 La sostenibilidad económica del Proyecto está estrechamente relacionada con la sostenibilidad misma de las Cooperativas y de FEDECACES, siendo en el primer caso una función de los cobros netos efectivos por los servicios financieros brindados, y en el segundo de los cobros por servicios brindados, así como las contribuciones de sus miembros. En la actualidad, FEDECACES está cobrando por todos sus servicios a las cooperativas, y además generaría ingresos adicionales por concepto de capacitación desarrollada en el marco del proyecto. Los análisis durante la preparación del Proyecto indican que FEDECACES y las Cooperativas están alcanzando niveles de rendimientos que permitan su sostenibilidad y se prevé que la ampliación de servicios y su mayor eficiencia contribuirían a un incremento de los resultados netos del sistema.
- 4.7 La sostenibilidad técnica del Proyecto depende de la capacidad de asimilar eficientemente los cambios propuestos. La experiencia de FEDECACES en promover la modernización y capacitación del sistema y una estrecha coordinación con su “brazo” de asesoría debería facilitar alcanzar la sostenibilidad técnica del Proyecto. Asimismo, la sostenibilidad de la adecuación a las normas de la LIFNB y la modernización de los sistemas y procedimientos se fortalecería por la formación de un área de supervisión específica, liderada por un funcionario con rango gerencial, lo que, además, debería facilitar el establecimiento de “murallas chinas” entre las áreas de supervisión y autoregulación y las operativas.

F. Estado de preparación del Proyecto

- 4.8 El Proyecto se encuentra en un estado avanzado de preparación, siendo el documento producto de una cooperación intensa y extensa entre el personal directivo y técnico de FEDECACES, de las cooperativas, y del personal técnico del Banco. La designación del coordinador local y la contratación de la consultoría de ejecución deberían permitir un proceso rápido de implantación. Términos de

⁹ Véase: MIF Environmental and Social Guidelines for MIF Financial Intermediary Operations, febrero 21, 2002. Se reconoce que estas guías no son de aplicación obligatoria al tipo de proyecto propuesto.

Referencia (TdR) preliminares para ambas posiciones han sido preparados y su presentación para no objeción del Banco sería condición previa al primer desembolso de recursos. Asimismo, durante el diseño del Proyecto se han desarrollado en cooperación con FEDECACES planes de actividades y calendario de ejecución preliminares que servirán de base para la elaboración de los Planes de Ejecución. Cabe destacar, además, la experiencia y capacidad institucional de FEDECACES en la ejecución de programas de cooperación técnica de asesoría y capacitación. Por lo tanto, se estima que no demore más de dos meses a partir de la firma del Convenio con el Banco en cumplir con las condiciones previas.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del proyecto es de US\$2,3 millones. US\$0,8 millón (34.8%) será financiado con una contribución de FEDECACES y US\$1,5 millones (65.2%) con recursos de FOMIN, según la distribución por categorías de inversión y fuentes de financiamiento que se presenta de manera resumida en el cuadro a continuación. Un presupuesto detallado se encuentra en los archivos del Proyecto.

Cuadro 5.1: Cuadro de Costos (en US\$)

Concepto	FEDECACES	FOMIN	Total	%
Componentes del Proyecto				
Consultores nacionales/internacionales	100.000	820.000	920.000	
Sistemas/programas informáticas	100.000	100.000	200.000	
Equipos	315.000	235.000	550.000	
Entrenamiento/cursos/pasantías	80.000	100.000	180.000	
Subtotal	595.000	1.255.000	1.850.000	80.4
Ejecución y Administración del Proyecto				
Coordinador Local	100.000		100.000	4.3
Consultor de Ejecución		90.000	90.000	3.9
Evaluación Ambiental/Social	10.000		10.000	0.4
Actividades "Cluster"		40.000	40.000	1.7
Evaluación		40.000	40.000	1.7
Auditoría	50.000		50.000	2.2
Subtotal	160.000	170.000	330.000	14.3
Imprevistos	45.000	75.000	120.000	5.2
Total	¹⁾ 800.000	1.500.000	2.300.000	100.0
%	34.8	65.2	100.0	

1) la contribución en efectivo de FEDECACES se estima en US\$500.000; 62,5% del total; véase presupuesto detallado.

- 5.2 El Proyecto será ejecutado en un período de 36 meses, con un período de desembolso de 42 meses. Conforme a las necesidades estimadas de ejecución del Proyecto, se constituiría un fondo rotatorio equivalente al menos del 10% de las aportaciones de FEDECACES en efectivo y del FOMIN, lo que permitiría disponer en forma oportuna de los fondos para realizar las distintas actividades previstas. FEDECACES aportaría la totalidad de los recursos en efectivo previo al desembolso del 75% de los recursos de FOMIN.
- 5.3 A través del Coordinador Local, FEDECACES asumirá las siguientes responsabilidades: (i) establecer y mantener sistemas contables financieros adecuados de control interno y de archivos que permitirán determinar

detalladamente las fuentes y la utilización de los fondos del Proyecto. Los registros del Proyecto deberán ser llevados de manera que: (a) permitan identificar las sumas recibidas de distintas fuentes, (b) incluyan información sobre los gastos del Proyecto, distinguiendo entre las contribuciones del FOMIN y los fondos de otras fuentes, y (c) provean los detalles necesarios para determinar los bienes adquiridos y los servicios contratados; (ii) abrir cuentas bancarias separadas y específicas para la administración de la contribución del FOMIN y de los fondos de FEDECACES aportados en efectivo; (iii) procesar los pedidos de desembolso al Banco y mantener los registros correspondientes; y (iv) preparar y presentar al Banco informes semestrales de avance, y del uso del fondo rotatorio e informes de auditoría anual, durante la ejecución del Proyecto.

- 5.4 **Auditoría Externa.** FEDECACES deberá presentar, dentro de los noventa días al cierre del ejercicio económico sus estados financieros debidamente auditados. Asimismo, deberá presentar los estados financieros anuales del Proyecto debidamente auditados. Dentro de los noventa (90) días posteriores al último desembolso de la contribución del FOMIN, FEDECACES deberá presentar estados financieros finales del proyecto, incluyendo un análisis de los gastos efectuados con recursos del FOMIN y la contrapartida local. Las auditorías de los estados financieros deberán ser dictaminados por una firma de auditores independientes aceptables al Banco y presentadas de acuerdo a los Términos de Referencia (TdR) y requerimientos de auditoría del mismo. Los costos de auditoría se financiarían con recursos de FEDECACES según se prevé en el cuadro de costos.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

A. Justificación

- 6.1 Remesas familiares juegan un papel importante en la economía salvadoreña, y especialmente en la estabilización de los ingresos de grupos de menores recursos. Sin embargo, en la actualidad los costos de estos servicios para muchos remitentes y receptores parecen elevados, parcialmente a causa de la falta de competencia en el mercado y la poca integración de los usuarios de estos servicios a los circuitos financieros formales. La estructura de costos resulta en una transferencia importante de rentas de los grupos de menor ingreso hacia los oferentes de servicios. Asimismo, especialmente en las áreas rurales, los costos de transacción podrían resultar sustanciales debido a la poca cobertura por servicios. A su vez, cooperativas de ahorro y crédito tradicionalmente han ofrecido servicios financieros para grupos de menor ingreso y en áreas geográficas de reducido interés para instituciones financieras comerciales formales.
- 6.2 La ampliación de la capacidad de servicios de las cooperativas de ahorro y crédito y la inclusión de remesas familiares dentro del “menú” de productos, dentro del contexto de un fortalecimiento institucional y formalización de los intermediarios, contribuiría a la profundización del mercado financiero en beneficio de los grupos de menor ingreso. Es en este contexto que la implantación de la LIFNB presenta una oportunidad y un reto importante para las Cooperativas Afiliadas a FEDECACES y para la Federación misma ya que permitiría la ampliación de sus

mercados en un contexto de mayor formalidad financiera y de supervisión por las autoridades del sector.

- 6.3 El Proyecto es plenamente coherente con la Estrategia del Banco que se describe en el Documento del País ya que fortalecería el desarrollo del sector privado, en especial los segmentos económicos de menor ingreso a través de la profundización del mercado financiero. Asimismo, se enmarca dentro de los lineamientos descritos en el Plan de Acción sobre Remesas del FOMIN (MIF/GN-73) por innovar en la utilización de remesas como un servicio financiero que contribuiría a la movilización de ahorros y al acceso a otros productos financieros.

B. Riesgos

- 6.4 La ejecución exitosa encara algunos riesgos relacionados tanto con la complejidad de la operación misma como con el desarrollo financiero de las Cooperativas y de FEDECACES. Con respecto al primero, si bien el Proyecto supone atender una amplia gama de actividades en un enfoque amplio de fortalecimiento de la Federación y de ampliación de sus servicios, la estructura de ejecución propuesta, así como la experiencia y capacidad de FEDECACES para implantar actividades de capacitación deberían mitigar el riesgo.
- 6.5 Con respecto a los riesgos financieros de las Cooperativas y de FEDECACES derivados principalmente de sus actividades de intermediarios, éstos no sólo no se incrementaría por la ejecución del Proyecto, sino que tenderían a reducirse en la medida en que avance el proceso de formalización y modernización de los procesos y procedimientos. En este sentido, la ejecución exitosa de las actividades del Proyecto mitigaría los riesgos financieros subyacentes.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

A. Criterios e indicadores para evaluar el desempeño del Proyecto

- 7.1 El seguimiento y la evaluación del Proyecto se realizarán sobre la base de criterios cualitativos y cuantitativos. En el Anexo I se presentan los elementos para la ejecución, seguimiento y evaluación del Proyecto en forma del Marco Lógico. El cuadro a continuación presenta un resumen de indicadores cuantitativos de seguimiento y evaluación de los objetivos y componentes del Proyecto.

Cuadro 7.1: Indicadores de Seguimiento y Evaluación Cuantitativos - Objetivos y Componentes

Concepto ¹⁾	Indicador ²⁾	Base ³⁾	Meta ⁴⁾
Objetivo General	% depósitos menores de US\$600	35%	> 50%
	% préstamos a micro empresas	15%	> 25%
	% miembros áreas urbanas marg. y rurales	n.a.	> 15%
Objetivo Específico	<i>Return on Equity</i> (ROE)	7%	> 9%
	<i>Return on Assets</i> (ROA)	2.4%	> 3.5%
	Crecimiento activos	-, -	> 27.5%
Componente 1	Crecimiento depósitos	-, -	> 45%
	Ingresos por servicios/ingresos totales	n.a.	> 15%
	# remesas procesadas promedio mes ⁵⁾	1.300	> 3.000
Componente 2a	Costo operativo por remesa	US\$1,86	< US\$1
	Tiempo de transacción por remesa	3 horas	< 30 minutos
	Afiliación clientes de remesas como socios	< 5%	> 25%
Componente 2b	Adecuación de capital		> 10%
	Calidad cartera (morosidad)	12.6%	< 5%
	Calidad cartera (morosidad) FEDECACES	4.9%	< 1%
Componente 3	Cobertura provisiones	40%	> 75%
	# de socios nuevos incorporados	-, -	> 40,000
	Part. captación de ahorros sector financiero	1.4%	> 2.0%
Componente 4	Gastos admin/activ produc (FEDECACES)	6%	< 5%
	Gastos admin/activ produc	9%	< 6%
	Activos prod. Prom./empleados	151.000	175.000
	Personal capacitado	-, -	> 250

¹⁾ para las definiciones véase capítulo III, Objetivos y Actividades. Objetivo General y Específico capítulo III, A; Componentes capítulo III, B

²⁾ calculados para el conjunto de las Cooperativas, y FEDECACES cuando se indica

³⁾ datos al 31 de diciembre de 2001; fuente: información financiera y estimaciones propias

⁴⁾ a la conclusión del Proyecto

⁵⁾ promedio de los últimos 12 meses

B. Informes

- 7.2 FEDECACES elaborará informes semestrales resumidos de actividades y del uso del fondo rotatorio y un informe final como parte de la ejecución del Proyecto. Los informes incluirán el seguimiento de los objetivos específicos definidos y reportarán el logro de metas. Se tomarán en cuenta también las consideraciones necesarias acerca de acciones futuras y modificaciones requeridas en los planes de ejecución. Cada informe sería entregado al Banco para su aprobación dentro de los 60 días posteriores al término del semestre correspondiente y el informe final dentro de los 60 días posteriores al último desembolso de recursos del FOMIN.

C. Evaluaciones externas

- 7.3 El Proyecto tendrá dos evaluaciones externas contratadas y financiadas por el Banco con recursos del FOMIN. Se contratarán consultores independientes una vez que se haya desembolsado el 33% de los recursos del financiamiento del FOMIN para realizar una primera evaluación que contemplaría: (i) el avance en el logro de los objetivos del Proyecto, utilizando los indicadores de seguimiento e impacto de la operación y (ii) los logros alcanzados. Dentro de los 90 días de haber sido completada la ejecución del Proyecto se realizará una evaluación final que

contemplará, entre otros: (i) el grado de cumplimiento de los objetivos específicos del Proyecto, (ii) la calidad de los servicios ofrecidos, (iii) la sostenibilidad del Proyecto, y (iv) el impacto del Proyecto. Los costos de las evaluaciones externas se financiarían con recursos del FOMIN según se prevé en el cuadro de costos.

- 7.4 Como elemento del seguimiento y evaluación del Proyecto y de la definición de lecciones aprendidas, FEDECACES participará en actividades del “*Cluster de Remesas*” del FOMIN, las que incluirían: i) la participación de FEDECACES en seminarios técnicos para la evaluación de iniciativas de remesas en la región, ii) la contratación de servicios de consultoría especializada para la medición de impacto y definición de lecciones aprendidas, y iii) la diseminación de los resultados del proyecto, lecciones aprendidas y “*best practices*”. Las actividades serían contratadas por el Banco y los costos asociados con ello se financiarían con recursos del FOMIN según se prevé en el cuadro de costos.

VIII. EXCEPCIONES A LA POLITICA Y PROCEDIMIENTOS DEL BANCO

- 8.1 Las adquisiciones de bienes y servicios se regirán por las políticas y procedimientos del Banco y no se contempla ninguna excepción a las mismas.

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Como condición previa al primer desembolso de recursos del FOMIN para los Componentes del Proyecto, FEDECACES (i) presentaría los TdR para el coordinador local y la asesoría internacional de ejecución a la no objeción del Banco, (ii) presentaría un Plan de Ejecución del Proyecto y (iii) contrataría una asesoría internacional para la ejecución del Proyecto.
- 9.2 Como condición previa al desembolso de 75% de los recursos de FOMIN, FEDECACES debiera haber aportado la totalidad de recursos de contrapartida requerida en efectivo, estimada en aproximadamente US\$500.000 o 62.5% del importe.¹⁰ Asimismo, FEDECACES presentaría una evaluación de sus procedimientos ambientales y sociales y de los ajustes necesarios para el cumplimiento de la legislación nacional.
- 9.3 FEDECACES, dentro de los 60 días siguientes a cada año calendario, presentaría un plan de ejecución para el siguiente año (véase párrafo 4.3).

¹⁰ Esto incluye una partida por “imprevistos” de US\$45.000.

ANEXO I. MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Fin: Mejorar el acceso a servicios financieros adecuados para grupos económicos de menores ingresos.	% de depósitos menores a US\$600 > 50% % de préstamos a micro empresas > 25% % de miembros en áreas marginales rurales y urbanas > 15%	Informes periódicos financieras y de gestión de las Cooperativas y de FEDECACES	Estabilidad macro económico y del sistema financiero Estabilidad financiera de las Cooperativas Afiliadas a FEDECACES
Propósito: Las Cooperativas Afiliadas a FEDECACES fortalecidas en su capacidad financiera y administrativa de atender a los grupos económicos de menores ingresos.	Crecimiento de activos > 27.5% Crecimiento de depósitos > 45% ROE > 9% ROA > 3.5	Informes periódicos financieros y de gestión de las Cooperativas y de FEDECACES	Compromiso continuo de las directivas, administraciones y personal de las Cooperativas y de FEDECACES
Componentes: 1. Servicios de remesas familiares fortalecidos y vinculados con otros servicios financieros.	Ingresos por servicios/ingresos totales > 15% # remesas procesadas promedio > 3.000 mes Costo operativo per remesa < US\$ 1 Tiempo de transacción per remesa < 30 min. Afiliación clientes de remesas como socios > 25%	Informes de ejecución del Proyecto. Informes periódicos financieros y de gestión de las Cooperativas y de FEDECACES	Capacidad técnica de las Cooperativas de implantar en tiempo y forma los ajustes. Capacidad técnica de desarrollar los planes de capacitación correspondientes Capacidad de las Cooperativas de penetrar el mercado.
2. Manejo de las Cooperativas conforme a la normativa para instituciones financieras no bancarias	Adecuación de capital > 10% Calidad de Cartera Cooperativas < 5% Calidad de Cartera FEDECACES < 1% Cobertura provisiones > 75% # de socios nuevos incorporados > 40.000 Part. captación de ahorros sector financiero > 2%		
3. Procedimientos y sistemas modernizados.	Gastos admin/activ produc (FEDECACES) < 5% Gastos admin/activ produc (accum Coops) < 6% Activos prom/empleado (acum. Coops) 175,000		
4. Plan de capacitación establecido e implantado.	Personal capacitado > 250		

Actividades:			
1.1 Integrar servicios de remesas a los sistemas automatizadas de administración e información 1.2 Adquirir sistemas y equipos 1.3 Capacitar cuadros de personal 1.4 Desarrollar productos financieros vinculados 1.5 Definir e implantar plan de mercadeo	# de aplicaciones adaptas y nuevos reportes Presupuesto # y características de participantes; presupuesto # clientes de los productos Plan y estrategia de implantación; presupuesto	Informes de ejecución del Proyecto	Capacidad técnica y financiera de las Cooperativas y de FEDECACES de implantar en tiempo y forma las actividades previstas.
2.1 Capacitar personal y directores 2.2 Evaluar políticas y procedimientos conforme a las normas de la LIFNB 2.3 Realizar inspecciones asistidas y preparar planes de adecuación 2.4 Revisar sistemas de autoregulación y crear sistema de alerta temprana	# y características de participantes Informes de revisión Informes de auditorías Programas de adecuación Informes de revisión; determinación de indicadores de seguimiento financiero, reportes		
2.5 Definir plan de capacitación 2.6 Desarrollar plan estratégico y de negocios 2.7 Analizar mercados 2.8 Diseñar productos 2.9 Estandarizar estrategias y procesos de negocios	Presupuesto Definición de objetivos y metas # estudios # de productos financieros introducidos	Informes de consultores	
3.1 Actualizar manuales administrativos y operativos 3.2 Actualizar sistemas, procedimientos y reportes de información financiera 3.3 Desarrollar programa de asesoría y “benchmarking” 3.4 Revisar la base informática y desarrollar una estrategia de modernización	Nuevos manuales # de reportes financieros; tiempo de generación Informes de revisión; determinación de indicadores Informe de revisión; determinación de presupuesto de inversión		
4.1 Diseñar e implantar plan de capacitación formación técnica empresarial 4.2 Diseñar e implantar plan de capacitación transferencia tecnológica 4.3 Diseñar e implantar programa de diplomas 4.4 Organizar pasantías e intercambios	# de cursos y actividades; # de personal capacitado		