

PROGRAMA DE APOYO AL INSTITUTO DE FORMACIÓN BANCARIA

(TC-96-10-08-2)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)

BENEFICIARIOS: El beneficiario directo sería el Instituto de Formación Bancaria (IFB). Los beneficiarios indirectos estarían constituidos por los posibles solicitantes de servicios de capacitación en aspectos bancarios/financieros, siendo éstos aproximadamente más de 22.000 empleados del sector financiero, empleados financieros del sector real, así como estudiantes post-escolares y post-universitarios. Asimismo, a mediano plazo la profundización del mercado financiero beneficiaría a los segmentos tradicionalmente no atendidos por la banca, tales como la pequeña empresa.

FINANCIAMIENTO:

Modalidad:	donación
Beneficiario:	US\$0.7 millones
FOMIN:	US\$1.3 millones
Total:	US\$2.0 millones

CALENDARIO DE EJECUCIÓN:

Período de ejecución: 42 meses a partir de la firma del convenio.
Período de desembolso: 48 meses

OBJETIVOS: El objetivo general de la operación es el de mejorar la competencia y competitividad en el mercado financiero y contribuir a largo plazo a su profundización. Específicamente, la operación trata de conseguir que el IFB atienda de una forma sostenible la demanda de capacitación y entrenamiento bancario/financiero de las instituciones miembros de ASBANC y del público en general.

DESCRIPCIÓN: La operación apoyaría el proceso de organización y desarrollo de las estructuras institucionales y operativas del IFB, así como también asistiría al IFB en la conceptualización y provisión de una gama de servicios de capacitación bancaria/financiera, especialmente en el área de pequeñas empresas. Se prevé la ejecución de cuatro componentes: (i) asesoramiento para la organización y el desarrollo de las estructuras institucionales del IFB; (ii) diseño e implantación de productos de

capacitación y entrenamiento; (iii) implementación de mecanismos de promoción y comunicación; y, (iv) desarrollo de un centro de documentación e investigación. Los resultados esperados serían: (i) establecer por parte del IFB cursos y programas de capacitación y entrenamiento bancario/financiero; (ii) mejorar el funcionamiento del sector bancario en particular, y en general el financiero y ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos a todos los segmentos económicos; (iii) vincular al sector financiero peruano con instituciones de formación del exterior; (iv) ampliar y consolidar la base económica y de ingresos del IFB, de modo que logre su autofinanciamiento a mediano plazo; (v) posicionar al IFB como proveedor líder en productos de capacitación bancaria/financiera dentro del mercado educativo peruano; y, (vi) difundir ampliamente las "lessons learned" y los productos del proyecto.

VIABILIDAD:

La viabilidad económica y financiera estaría dada, principalmente, por las deficiencias actuales del mercado de capacitación bancaria, la misma que se caracteriza por una oferta reducida y de poca calidad, frente a una demanda creciente, lo cual constituye una ventana de oportunidad comercial para el IFB para que siga, desde el comienzo de sus actividades, una estrategia que sea claramente empresarial y de cobertura de costos en su oferta. Los sistemas de "pricing" y de monitoreo de costos a implantarse en el contexto del proyecto equipararían al IFB con las herramientas necesarias para la implantación de la estrategia de cobertura de costos dentro de sus negocios diarios.

La viabilidad institucional del proyecto estaría dada por el fuerte involucramiento de ASBANC y del sector bancario privado en la operación, que no sólo invierte considerables recursos, sino también su prestigio institucional en la misma, lo que le convierte en "stakeholder" del proyecto, con sustanciales incentivos de contribuir a su éxito.

IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL:

El CESI aprobó esta operación en su reunión TRG 40/97 del 17 de noviembre de 1997 sin ninguna recomendación.

RIESGOS:

Los riesgos son, por un lado, los asociados con la introducción de nuevos productos en el mercado de capacitación, y por otro, los que se deriven de la debilidad institucional del IFB. Ambos tipos de riesgos se pretenden contrarrestar con las actividades propuestas para el fortalecimiento institucional del IFB.

JUSTIFICACIÓN:	El financiamiento de la ampliación de la oferta de capacitación bancaria/financiera del IFB en la forma prevista se justifica, por un lado, por los efectos positivos que tendría en la competencia tecnológica del sistema financiero y, en consecuencia, en el desarrollo económico del país, especialmente de los segmentos de menores ingresos, tales como la pequeña empresa que se beneficiarían de la profundización del mercado. Por otro lado, se justifica por las externalidades positivas que conlleva la ampliación del nivel educativo de una sociedad en general.
CONDICIONES PREVIAS:	Previo al primer desembolso de fondos, la entidad ejecutora demostraría la contratación de los servicios de consultoría indicados en el componente 1 (véase párrafo 3.5).
CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:	El convenio establecería que, a satisfacción del Banco y de acuerdo a los procedimientos del FOMIN, los desembolsos del FOMIN se realizarán <i>pari passu</i> con los desembolsos de la contrapartida local (véase párrafo 3.28).

I. ELEGIBILIDAD DE PAIS

- 1.1 El Perú fue declarado elegible para el financiamiento en todas las modalidades del Fondo Multilateral de Inversiones.

II. ANTECEDENTES

A. Ajustes económicos y demanda de capacitación laboral

- 2.1 Desde el cambio de gobierno a mediados de 1990, el Perú se ha embarcado en un proceso de profundos ajustes y reformas económicas, que han alterado de forma importantelas estructuras y reglas de juego de todos los mercados de bienes y servicios, incluidos los mercados de capitales y el mercado laboral. Como resultado, en la mayoría de los mercados el nivel de competencia ha aumentado significativamente, impulsado principalmente por la entrada de bienes, servicios y capitales del exterior. Frente a esta situación las empresas peruanas generalmente se han visto preparadas inadecuadamente, debido en gran medida al desfase educativo-tecnológico, comparado con estándares internacionales, tanto en la producción y distribución de bienes y servicios, como en la administración empresarial.

- 2.2 Aún cuando la desactualización tecnológica abarca tanto a los empresarios como a la fuerza laboral, es en esta última donde se presenta en mayor grado. Frente a esta situación, el sistema educativo se ha mostrado, en términos generales, mal posicionado y carente de respuestas, tanto en lo que se refiere a las necesidades de reentrenamiento de personal, como a la capacitación de los entrantes al mercado laboral. Asimismo, la respuesta del sector privado ha sido igualmente reducida y aislada, optando la mayoría de las empresas por distintas formas de capacitación interna de los empleados, o el aprovechamiento de ofertas de capacitación específicas de instituciones del Perú o del exterior. Sin embargo, rara vez estas iniciativas de entrenamiento obedecen a estándares o normas de capacitación establecidos a lo largo de una industria, lo que no sólo tiende a reducir su nivel, si no que, por un lado, induce inflexibilidad en el mercado laboral y por otro limita la contribución de la capacitación a los procesos de innovación de las empresas.

B. El mercado financiero: ajustes en el mercado y la necesidad de innovación

- 2.3 Así como los demás mercados, también el mercado financiero ha experimentado cambios profundos desde 1990, siendo una de las consecuencias más visibles de estos la entrada masiva de nuevos oferentes al mercado, especialmente de empresas financieras extranjeras, lo que ha resultado en crecientes niveles de competencia en los segmentos tradicionales del mercado, y al mismo tiempo ha inducido un proceso paulatino de profundización del

mercado, como por ejemplo la incorporación de segmentos de la demanda previamente no atendidos.

- 2.4 Sin embargo, para el sistema financiero nacional las reformas del sector han significado importantes retos de ajuste empresarial y tecnológico, para los cuales no estaba preparado adecuadamente debido a los retrasos tecnológicos y deficiencias significativas en el nivel de preparación de su fuerza laboral. Estas debilidades afectan su posición competitiva en los segmentos tradicionales de demanda financiera y reducen sus posibilidades de contribuir de forma efectiva a la profundización del mercado financiero en beneficio, por ejemplo, del creciente sector de la micro, pequeña y mediana empresa.
- 2.5 En el contexto de reajuste y mejoramiento tecnológico del sector financiero el poder contar con recursos humanos adecuadamente capacitados es de suma importancia. De hecho, las numerosas entrevistas realizadas a los agentes bancarios durante la preparación de la operación, así como el trabajo realizado a través de "focus-groups" con expertos en capacitación bancaria, han puesto de manifiesto la demanda del sector financiero para la capacitación de su personal. Por otro lado, muchos de los entrevistados han expresado su preocupación con la calidad de capacitación ofrecida por el sistema educativo en general, así como su insatisfacción con el nivel técnico de los servicios ofrecidos por instituciones privadas de capacitación laboral, especializadas en economía, finanzas y administración.
- 2.6 Ante esta situación de falta de una oferta educativa y de capacitación adecuada, el sector financiero ha buscado soluciones aisladas. Dependiendo del tamaño económico de las instituciones financieras, las estrategias varían desde: la creación de sus propios centros de entrenamiento por parte de los bancos más grandes o el uso de ofertas de capacitación financiera en el mercado nacional o internacional por parte de algunas instituciones medianas, generalmente a un costo relativamente elevado; hasta el aprovechamiento de la cooperación técnica internacional de diferentes donantes, para financiar medidas de fortalecimiento institucional y capacitación específica, especialmente en el caso de las instituciones pequeñas y/o especializadas, por ejemplo en servicios de micro-finanzas.
- 2.7 Las soluciones adoptadas por las instituciones financieras peruanas a la fecha son de dudosa eficiencia, puesto que presentan costos unitarios comparativamente altos, limitaciones en la posibilidad de cubrir una parte importante de la fuerza laboral del sistema financiero, o se limitan a aspectos tecnológicos específicos con poca incidencia sobre el nivel de la competencia del sector en su conjunto. Asimismo, los sistemas actuales no permiten una capacitación sistemática de nuevas entrantes al mercado laboral bancario/financiero.

C. Ampliación de la oferta de formación bancaria: necesidad para la mayor competencia en el sistema financiero

- 2.8 Un mejor entrenamiento y profesionalización del personal es indispensable para el sector financiero ya que las presiones competitivas fuerzan a las instituciones a atender nuevos segmentos de demanda mediante el desarrollo y la introducción de nuevos productos, sean éstos en el área del financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa, financiamiento de la vivienda, arrendamiento financiero, etc. Dentro de estas nuevas líneas de productos potenciales, merece especial atención el sector de la micro, pequeña y mediana empresa puesto que este sector está encontrando condiciones cada vez más favorables para su desarrollo.
- 2.9 La expansión y el crecimiento sostenido del sector de la pequeña empresa, y en consecuencia su capacidad de creación de empleo, dependerán en gran medida de su posibilidad de acceso a adecuados servicios financieros. Sin embargo, aún cuando se ha podido observar un mayor interés de las instituciones financieras en atender a este segmento empresarial, su entrada efectiva a dicho mercado se ha visto obstaculizada por la falta de tecnologías, instrumentos y productos apropiados, que permitan la administración adecuada de los riesgos en las operaciones de microcrédito. Ante estas deficiencias, algunas de las instituciones financieras que han incursionado en el mercado de microcrédito experimentan pérdidas importantes de cartera, lo que causa distorsiones en el mercado y desincentiva la entrada de otras instituciones al mismo.
- 2.10 Son precisamente las deficiencias de la oferta de capacitación bancaria y sus repercusiones sobre el funcionamiento eficiente del sector financiero y las posibilidades de su profundización acelerada, los que harían deseable la toma de medidas dirigidas a su ampliación. Sin embargo, no es de esperar que el sector privado estaría dispuesto a asumir la totalidad de los costos asociados a la ampliación de la oferta educativa, principalmente en vista de que el valor descontado de los beneficios individuales derivados de la oferta mejorada se anticiparían inferiores a los costos de su producción. En especial los altos costos asociados con el diseño e implantación inicial de una oferta de capacitación bancaria constituyen un factor disuasivo importante para el sector privado, ya que se les considera básicamente como costos hundidos. Por su parte, la suposición de externalidades positivas, asociadas principalmente con la ampliación de la oferta educativa de un país y, específicamente en este caso, con los beneficios derivados de un mejor funcionamiento y una oferta más amplia del sistema financiero, justificarían la asignación selectiva de recursos públicos para ampliar la oferta de capacitación bancaria-financiera. Específicamente, se justificaría subvencionar los costos iniciales de la creación de la oferta, no así los costos posteriores de producción o expansión de la oferta. Esta operación financiaría los costos iniciales de la ampliación de la oferta.

- 2.11 Por otra parte, las deficiencias del mercado de capacitación bancaria presentan una "ventana de oportunidad" comercial para el desarrollo de una oferta. Al lograrse un nivel adecuado de calidad, se podría captar una gran parte de la demanda que hoy en día se dirige por ejemplo a instituciones del exterior o se canaliza hacia actividades de capacitación aisladas internas, además de a la demanda plenamente desatendida en la actualidad. En ambos casos cobrar precios que cubran los costos de producción y capitalización del ofertante no representaría un impedimento para la entrada en el mercado, dado que los clientes potenciales tienen capacidad de pago y han mostrado su voluntad de aceptar dichos precios. Por lo tanto, tampoco se prevé impedimentos para llegar a la sostenibilidad financiera de la oferta.

D. Asociación de Bancos del Perú

- 2.12 La Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) fue creada en 1967 como una asociación sin fines de lucro, con el fin de agrupar y representar a los bancos privados del país que voluntariamente se quieran asociar. Actualmente, de un total de 25 bancos privados 1/, 24 de éstos, tanto de capital nacional como extranjero, son miembros de ASBANC. El órgano máximo de la Asociación es la Junta de Representantes, presidida por el presidente de la Asociación, mientras que la administración recae en el gerente, quien actualmente cuenta con una planta de personal de 40 empleados. Asimismo, la Asociación cuenta con diversos comités de trabajo funcional, compuestos por representantes de sus miembros.
- 2.13 Los ingresos principales de ASBANC se derivan de las contribuciones de cuotas anuales de sus miembros. Actualmente, éstas se sitúan en US\$50.000 por año por banco miembro, independientemente de su tamaño económico. Adicionalmente, ASBANC cuenta con ingresos por la venta de servicios a sus miembros y al público en general. De acuerdo con la información financiera preliminar, a fines de 1996 la Asociación cuenta con activos totales del orden de US\$1.5 millones y un patrimonio neto de aproximadamente US\$525.000 producto, principalmente, de un nutrido excedente para el año 1996, después de haber realizado pérdidas de aproximadamente US\$45.000 en 1995.
- 2.14 Los objetivos estatutarios de ASBANC son por un lado, la representación del sector bancario ante el gobierno, las autoridades monetarias y financieras y la sociedad en general, y por otro lado, ofrecer diferentes servicios a sus asociados. Dentro de este último, los estatutos establecen específicamente el mandato de la Asociación de desarrollar instituciones docentes especializadas en la capacitación bancaria-financiera.

1/ Datos a Junio de 1997.

E. Instituto de Formación Bancaria

- 2.15 En agosto de 1995, ASBANC creó su propio instituto de capacitación: el Instituto de Formación Bancaria (IFB), bajo la forma jurídica de asociación sin fines de lucro. Como tal, el IFB tiene autonomía jurídica, política y patrimonial. Sin embargo, siendo ASBANC el único socio de la Asociación, se establece una relación muy estrecha entre las dos organizaciones, la cual asegura, que el IFB responda en su gestión empresarial a la demanda del sector financiero. De hecho, la interrelación de las dos instituciones a través de su "governance" se refuerza aún más por la dependencia administrativa y económica del IFB de ASBANC, la cual en la actualidad subsidia la totalidad de los costos del Instituto. Sin embargo, ASBANC reconoce la necesidad de independizar las funciones gerenciales y operativas de IFB y de designar una dirección dedicada a tiempo completo al Instituto, como requisito indispensable para un desarrollo más dinámico del mismo.
- 2.16 El objetivo de IFB es el de formar, especializar y actualizar los recursos humanos de los miembros de ASBANC, así como de otros demandantes en las áreas de banca y finanzas. En efecto, el IFB está reconocido por el Ministerio de Educación como institución formativa especializada, y ha establecido convenios de cooperación y contactos regulares con diferentes universidades del país e instituciones homólogas en el exterior. Sin embargo, el IFB presenta un grado de desarrollo institucional incipiente con actividades limitadas, habiendo organizado en 1996 y 1997 únicamente algunos cursos sobre micro-crédito, ejecutados en el marco de un convenio de cooperación con el programa de micro-empresa de la Unión Europea, el cual concluyó a fines de 1997.
- 2.17 A pesar de su incipiente desarrollo, el IFB representa la opción más idónea para la implementación de un programa de formación bancaria, debido a su estrecha vinculación con ASBANC, por ejemplo con la casi totalidad del sector bancario privado del Perú. Por su parte, ASBANC se perfila como entidad ejecutora ideal para la operación, dado que, por un lado, incrementaría sustancialmente la credibilidad y aceptación del proyecto por parte del sector financiero privado del país. Por otro, permitiría establecer una relación estrecha con el sector y la asignación al mismo de responsabilidad implícita para el éxito de la operación, convirtiéndolo en "stakeholder" y no sólo en beneficiario de la misma.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general de la presente operación es mejorar la competencia y competitividad en el mercado financiero, así como contribuir a largo plazo a la profundización del sector, mediante

la provisión de servicios de formación bancaria a todos los niveles, relacionados al financiamiento de la pequeña empresa, así como también otros ámbitos de los negocios financieros.

- 3.2 El objetivo específico sería contribuir a que el IFB atienda de forma sostenible la demanda de capacitación y entrenamiento bancario-financiero de las instituciones miembros de ASBANC y del público en general. De acuerdo a este objetivo, se buscaría (i) apoyar el proceso de organización y desarrollo de las estructuras institucionales y operativas del IFB y (ii) asistir al IFB en la conceptualización y provisión de una gama de servicios de capacitación bancaria y financiera.
- 3.3 Los resultados esperados serían: (i) establecer una oferta de cursos y programas de capacitación y entrenamiento bancario-financiero en el IFB, lo cual enfatiza la transferencia de tecnologías y "best practice" en la atención de los diferentes segmentos del mercado, incluyendo especialmente a la micro y pequeña empresa; (ii) mejorar el funcionamiento del sector bancario en particular y en general, el financiero, y ampliar la gama de productos y servicios ofrecidos a todos los segmentos económicos; (iii) vincular el sector financiero peruano con instituciones educativas en el exterior con amplia experiencia, que aporten conocimientos técnicos bancarios; (iv) ampliar y consolidar la base económica y de ingresos de IFB de modo que logre su auto-financiamiento a mediano plazo; (v) posicionar al IFB como proveedor líder de productos de capacitación bancario-financiero dentro del mercado educativo peruano; y, (vi) difundir ampliamente los "lessons learned" del proyecto y de sus productos.

B. Descripción del Programa

- 3.4 La operación abarcaría dos grandes áreas de actividades que en cierto modo representan fases distintas en el proceso de fortalecimiento institucional y desarrollo del IFB. Por un lado, se apoyaría el proceso de diseño institucional del IFB, por ejemplo la definición de su estructura organizativa y de requerimientos de personal, así como el desarrollo presupuestario-financiero, y el diseño de los productos, todo ello en base a un plan estratégico de organización y negocios a elaborar. Por otro, se prevé que se apoyaría el inicio de las actividades propiamente dichas de la Institución.

1. Asesoramiento a la organización y desarrollo de las estructuras institucionales del IFB

- 3.5 La asesoría del componente ayudaría al IFB a elaborar e implantar un Plan Estratégico de Negocios, a través de la financiación de servicios de consultoría especializados en la organización y administración de centros de capacitación bancaria. Este Plan establecería, entre otros: (i) la misión del Instituto y sus objetivos, definiendo metas específicas a alcanzar en su desempeño institucional y operativo; (ii) los productos y servicios de

capacitación a ofrecerse, de acuerdo con un estudio de mercado que se haya realizado previamente; (iii) el esquema organizativo y los requerimientos de personal, tanto docente, como gerencial y de otros funcionarios, así como los criterios de selección, responsabilidades y funciones de éste; (iv) los requerimientos y diseño de los sistemas operativos, de información y de control; (v) una estructura de tarifas de servicios y presupuestos preliminares que permitirían el auto-financiamiento de la Institución al término de la operación; (vi) una estrategia de mercadeo y promoción; y, (vii) mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados.

- 3.6 El Plan serviría de base para el desarrollo de los demás componentes de la operación y, en general, de las actividades del IFB. En la medida necesaria se actualizarían sus componentes periódicamente, de acuerdo a la evolución institucional y operativo del IFB.
- 3.7 El componente financiaría una asesoría gerencial permanente a la administración del IFB, durante la ejecución del proyecto, la cual garantizaría un nivel óptimo de comunicación entre todos los participantes, y la oportuna ejecución de las diferentes actividades de la operación. Asimismo, se financiaría la asesoría en áreas específicas del desarrollo e implantación del Plan de Negocios.

2. Diseño e implantación de productos de capacitación y entrenamiento

- 3.8 Dentro de este componente, como actividad central, la operación financiaría servicios de consultoría especializada para el diseño e implantación de diferentes productos de capacitación y entrenamiento. Asimismo, se financiaría la contratación inicial de instructores, el desarrollo y adquisición de materiales didácticos, y la adaptación de la infraestructura de capacitación.

a. Programa de capacitación

- 3.9 Se asistiría al IFB a: (i) diseñar e impartir seminarios y cursos específicos de temas bancarios-financieros, especialmente en lo que se refiere a la diseminación de tecnologías crediticias apropiadas para la atención de nuevos segmentos del mercado, tales como la micro y pequeña empresa, así como también de técnicas administrativas y financieras modernas, como por ejemplo la administración de riesgos, el desarrollo de productos bancarios, tendencias en el marco económico y legal de las operaciones financieras y la administración de recursos, tanto para un público en general como a pedido de instituciones financieras específicas; (ii) definir los requerimientos curriculares de educación en diferentes carreras bancarias e implementar los cursos correspondientes; (iii) diseñar tests y exámenes estándares de suficiencia para diferentes cargos bancarios; y, (iv) conceptualizar los elementos curriculares y organizativos de una Maestría en Banca y Finanzas como oferta educativa post-

universitaria, así como avanzar en el proceso de implementación de este producto.

- 3.10 Dentro del desarrollo de la oferta de capacitación un área de especial atención sería el desarrollo de cursos, seminarios, y actividades de entrenamiento "en situ" relacionadas a la transferencia de tecnologías crediticias-financieras adecuadas para la atención de nuevos segmentos de mercado. Especial énfasis se haría en la transferencia de "know-how" especializado para el otorgamiento y administración de créditos a la micro y pequeña empresa. Para el desarrollo de estos módulos de capacitación el IFB recurriría a la experiencia adquirida en el marco de su cooperación con la Comunidad Europea, así como "best practice".
- 3.11 Los productos de capacitación del IFB se impartirían bajo una gama de metodologías diferentes, tales como cursos formales en aula, juegos de simulación bancaria computarizados, conferencias y seminarios, enseñanza a distancia, entrenamiento interno y "on the job", así como pasantías en instituciones financieras y otras entidades del país y del exterior. Durante el diseño de los productos de capacitación, se establecerían vínculos con el sistema educativo peruano, a medida de asegurar que los currícula, así como los certificados y títulos otorgados por el IFB sean reconocidos por las autoridades correspondientes del gobierno y compatibles con la oferta de las demás instituciones de alta enseñanza en el país.
- 3.12 Se contrataría un núcleo básico de reconocidos instructores bancarios-financieros nacionales e internacionales durante la etapa inicial del proyecto, de modo que se asegure el inicio oportuno y la calidad necesaria de las actividades del IFB. Se prevé, sin embargo, que durante la ejecución de la operación una parte de la planta de capacitadores del IFB sea reemplazada por capacitadores a tiempo parcial provenientes del sector bancario-financiero peruano, formados por el IFB dentro de sus actividades de Formación de Formadores (ver párrafo 3.13), así como de instructores en calidad de invitados especiales, provenientes de instituciones financieras y educativas del país y del exterior.

b. Formación de formadores

- 3.13 La consultoría asesoraría al IFB a identificar, seleccionar y capacitar una masa crítica de instructores especializados a tiempo parcial procedentes del sistema bancario-financiero peruano. Esto no sólo permitiría al IFB mantener una planta de instructores a tiempo completo reducido, sino que garantizaría la interacción continua de las actividades de capacitación del Instituto con el sector bancario, estableciendo una cercanía importante de los currícula y de la realidad bancaria, al mismo tiempo que alimentaría el proceso constante de revaluación de los productos del IFB. Asimismo, la incorporación de instructores a tiempo parcial del sector financiero facilitaría la descentralización de las actividades de capacitación del Instituto, sin que se incrementaran los costos de forma desproporcional.

- 3.14 Las actividades de formación harán especial énfasis en entrenar a los participantes en aspectos de técnicos pedagógicos, así como en reforzar los conocimientos prácticos de los formadores mediante la presentación y discusión en los cursos de aspectos teóricos relevantes. Asimismo, el Programa asistiría al IFB en el diseño de los mecanismos e incentivos apropiados que permitan la retención de formadores para los servicios del Instituto una vez capacitados. Adicionalmente, se prevé poder establecer sistemas de intercambio regulares del personal de capacitación de IFB, tanto de planta como los Formadores, con instituciones homólogas del exterior, como forma de retroalimentación académica constante del IFB.

c. Materiales y equipamiento didáctico

- 3.15 Se apoyaría al IFB en identificar y financiar el desarrollo y adquisición de material didáctico, tales como (i) estudios de casos y ejercicios prácticos; (ii) cuadernos de trabajo para los estudiantes; (iii) manuales de capacitación para los instructores del programa; (iv) videos para los cursos; y, (v) programas de simulación bancaria, así como otros materiales auxiliares para las actividades educativas y de capacitación. Asimismo, se dotaría al IFB de equipamiento y paquetes informáticos, similares a los utilizados en las instituciones financieras nacionales e internacionales en los procesos de análisis de riesgo, administración y desarrollo de productos, incluyendo aquellos con énfasis en la atención a la pequeña empresa.

3. Promoción y cooperación

a. Cooperación e intercambio

- 3.16 Para facilitar el inicio de las actividades del IFB y garantizar una oferta de productos relevantes en el futuro se establecerían alianzas estratégicas y convenios de cooperación con organismos, instituciones y empresas locales e internacionales de alto nivel y prestigio en el ámbito educativo, empresarial y financiero. Estos vínculos proveerán una plataforma de apoyo e innovación al IFB, así como "benchmarks" para la evaluación continua de la calidad de sus servicios. El componente apoyaría las actividades de intercambio con instituciones del exterior, a través del financiamiento de pasantías y viajes.

b. Talleres y convenciones

- 3.17 El IFB organizaría convenciones y talleres específicos en diferentes ciudades del país, con el fin de aglutinar personal gerencial de las instituciones financieras, responsables de determinadas áreas operativas y administrativas. El objetivo de estos talleres es tanto contribuir al proceso de capacitación del personal gerencial de la banca, como estimular el aporte e intercambio de experiencias, así como detectar necesidades de formación, y servir como instrumento de mercadeo. El componente

ayudaría al IFB en la planificación y realización de dichos eventos, y contribuiría a su financiación.

c. Mercadeo y comunicación

- 3.18 Para impulsar el lanzamiento del IFB hacia su mercado objetivo, se apoyaría el desarrollo e implementación de una estrategia de mercadeo y promoción. Esta estrategia de mercadeo incluirá una campaña de comunicación para el Instituto a través de, entre otros, la publicación y distribución de boletines informativos regulares y el mantenimiento de un sitio (página) en la red Internet, así como la vinculación del IFB con entidades de capacitación internacionales. La operación apoyaría al IFB en el diseño e implantación de la estrategia de mercadeo, así como de sus diferentes elementos.

4. Investigación, desarrollo, documentación y diseminación

- 3.19 Se apoyaría al IFB en diseñar y equipar un centro de documentación que facilite la formación y capacitación de los recursos humanos y aportaría materiales de referencia sobre el desarrollo del sector financiero y de la economía del país, así como de otros. En este contexto, se prevé también establecer un sistema de información laboral en el sector financiero nacional, el cual recopilará y organizará información sobre las tendencias en el sector financiero y la oferta y demanda de empleo.
- 3.20 El público en general tendría acceso al centro de documentación, y se cobraría una tarifa por su uso de acuerdo al costo real de proveer este servicio, de forma que cree una fuente de recursos adicionales para el IFB que contribuya a lograr el auto-financiamiento.
- 3.21 Como parte integral de la estrategia de comunicación y diseminación se apoyaría al IFB en la publicación y distribución de boletines informativos periódicos, los que recopilarían los avances del proyecto y una reseña de los productos desarrollados. Dichos boletines se circularían a las instituciones financieras del Perú y de América Latina, así como a los proveedores de servicios de capacitación dentro y fuera del país. Así mismo se evaluaría la conveniencia de establecer una página en el internet para facilitar la amplia difusión de la información al público en general. Además se presentarían los resultados del proyecto a nivel de foros internacionales, y el IFB apoyaría al Banco en la recopilación de las experiencias con el objetivo de determinar "best practice" para este tipo de proyecto. En este contexto IFB haría disponible al Banco todos los materiales desarrollados para su difusión en otras operaciones similares fuera del país, sujeto a las restricciones correspondientes de derecho de autor.
- 3.22 Se orientarán esfuerzos a la investigación del desarrollo tecnológico en la provisión de servicios financieros y servicios de capacitación bancaria. Dichos esfuerzos de investigación, entre otros,

se orientarán: (i) al desarrollo de metodologías bancarias innovadoras, incluyendo, por ejemplo, aquellas de servicios financieros a la pequeña empresa; (ii) al "benchmarking" de productos y servicios financieros; y, (iii) a la determinación y diseños de nuevos servicios y materiales de capacitación a ser provistos por el IFB.

C. Ejecución

- 3.23 La operación se ejecutaría en un período de 42 meses a partir de la firma del convenio.
- 3.24 Se asignaría a ASBANC como entidad ejecutora del proyecto, la misma que asumiría todas las responsabilidades legales del cumplimiento del contrato con el FOMIN, así como aportaría los recursos de contrapartida nacional. No obstante, la ejecución de las actividades previstas del proyecto se realizarían a través del IFB.
- 3.25 En vista de que las actividades del proyecto se orientarían exclusivamente al fortalecimiento institucional y operativo del IFB y la puesta en marcha de una oferta de capacitación sostenible, ASBANC nombraría un Gerente para el IFB, quien asumiría las funciones de contraparte de la operación. Asimismo, el IFB asignaría personal administrativo para llevar a cabo las actividades previstas.
- 3.26 Para la ejecución de los distintos componentes esbozados en el capítulo III.B. ASBANC contrataría servicios especializados de consultoría de entidades nacionales y extranjeras, de reconocida capacidad técnica y prestigio en el campo de administración de instituciones educativas y capacitación bancaria-financiera. Lo anterior incluiría la contratación de docentes para la realización de los cursos iniciales y la formación de Formadores. IFB podría contratar los servicios de consultoría para la ejecución de todos los componentes a una entidad, o, por el contrario, contratar diferentes entidades para las distintas actividades. Sin embargo, la ejecución del componente de asesoramiento a la organización y desarrollo de las estructuras institucionales del IFB (Componente 1, Capítulo II.B.1) sería encargado en su totalidad a una entidad, la que asignaría al Director de Consultoría para el plazo previsto de la operación y serviría de Lead-Consultant para los demás consultores a contratar.

D. Informes

- 3.27 Dentro de 30 días de haber informado al Banco del inicio de las actividades del Componente 1 del proyecto, "Asesoramiento a la Organización y Desarrollo de las Estructuras Institucionales del IFB" (III.B.1) ASBANC presentaría un Plan de Trabajo preliminar de la ejecución de las actividades del proyecto al Banco. Posteriormente, ASBANC presentaría planes semestrales de actividades específicas e informes anuales, dando cuenta de las actividades realizadas y resultados alcanzados, comparados con las metas establecidas.

E. Financiamiento y sostenibilidad

3.28 El costo total del proyecto se estima en el equivalente de US\$2.0 millones, de los cuales US\$1.3 millones serían aportes de fondos no reembolsables del FOMIN y US\$0.7 millones serían aportes monetarios de ASBANC. Adicionalmente, ASBANC pondría a disposición del proyecto las instalaciones y el apoyo administrativo requerido, así como cubriría los gastos corrientes de las actividades. De acuerdo a los procedimientos del FOMIN los desembolsos del FOMIN se llevarían a cabo *pari pasu* con desembolsos de contrapartida de ASBANC.

3.29 El presupuesto previsto sería el siguiente:

ITEM	ASBANC	FOMIN	TOTAL
1.1 Servicios de Consultoría		703.500	703.500
2.1 Especialistas Nacionales	170.000	216.000	386.000
- Docentes	100.000	216.000	316.000
- Investigación de Mercado	20.000		20.000
- Investigación de Productos y Tecnologías	50.000		50.000
6.2 Infraestructura	50.000		50.000
6.3 Equipamiento	100.000	50.000	150.000
6.4 Materiales	125.000	150.000	275.000
6.5 Viajes	50.000	50.000	100.000
6.8 Comunicación	200.000		200.000
8.2 Evaluaciones		70.000	70.000
98. Imprevistos	5.000	60.500	65.500
TOTAL	700.000	1.300.000	2.000.000

3.30 A continuación se presenta un desglose del presupuesto por componentes y actividades:

COMPONENTES/ACTIVIDADES	ASBANC	FOMIN	TOTAL
1. Asesoramiento y Desarrollo Institucional	20.000	430.500	450.500
2. Diseño e Implantación Productos	325.000	639.000	964.000
- Programas de Capacitación	100.000	489.000	589.000
- Materiales didácticos	225.000	150.000	375.000
3. Promoción y Cooperación	250.000	50.000	300.000
- Cooperación e Intercambio	75.000	50.000	125.000
- Talleres y Convenciones	75.000		75.000
- Mercadeo, Publicidad y Publicaciones	100.000		100.000
4. Investigación, Desarrollo y Documentación	100.000	50.000	150.000
- Material Biblioteca y Documentación	50.000	50.000	100.000
- Investigación	50.000		50.000
5. Evaluaciones		70.000	70.000
6. Imprevistos	5.000	60.500	65.500
TOTAL	700.000	1.300.000	2.000.000

- 3.31 La sostenibilidad financiera del proyecto está basada en la formulación de una estrategia empresarial que pondría énfasis en establecer desde el inicio de las operaciones precios y tarifas que permitieran cubrir los costos directos de la producción de servicios, así como en forma creciente de los costos indirectos. Este objetivo sería apoyado por la implantación de mecanismos de "pricing" de los diferentes productos y servicios ofrecidos, así como de sistemas presupuestarios y de control de costos adecuado.
- 3.32 Se estima que al término de la operación IFB estaría en posición de cubrir la totalidad de sus costos y realizar un retorno adecuado sobre sus activos.

IV. DESEMBOLSOS Y ADQUISICIONES

- 4.1 Los desembolso de los recursos del FOMIN y la adquisición de bienes y servicios se regiría de conformidad con los procedimientos ordinarios del Banco. A petición de la Entidad Ejecutora se establecería un fondo rotatorio por un monto equivalente al 5% de la aportación del FOMIN. Se establecería como condición especial para el primer desembolso de los fondos del FOMIN, que la Entidad ejecutora haya presentado evidencia al Banco de haber contratado los servicios de consultoría para los distintos componentes de la operación mencionados en el capítulo III.B.
- 4.2 El período de desembolsos sería de 48 meses a partir de la fecha de la firma del contrato.
- 4.3 De conformidad con los procedimientos establecidos en el manual de adquisiciones del Banco, se recomienda efectuar una Licitación Privada para la contratación de los servicios de consultoría, en base a una Lista Corta de instituciones y empresas calificadas, acordada previamente entre la Entidad Ejecutora y el Banco.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad económica y financiera

- 5.1 La viabilidad financiera y económica de la operación y del IFB, se basa en el hecho de que en la actualidad existe un vacío palpable en el mercado de servicios de capacitación y entrenamiento de los Recursos Humanos del sector financiero y del público en general. Ante la deficiencia del mercado de capacitación, las empresas financieras más grandes han optado por desarrollar sus propios centros de entrenamiento o a contratar servicios del exterior, mostrando una disposición a invertir considerables recursos en mejorar la calidad de sus recursos humanos. Sin embargo, ambas soluciones deberían considerarse de dudosa eficiencia, puesto que resulta en costos fijos elevados o reduce la posibilidad de cubrir una parte importante de los empleados. Por su parte, para las

instituciones financieras más pequeñas, las soluciones adoptadas por las instituciones grandes resultarían muy onerosas.

- 5.2 Las deficiencias del mercado de capacitación bancario, junto con la necesidad de la mayoría de las instituciones del sector financiero, especialmente los de mediano y pequeño tamaño, de entrenar a sus recursos humanos, para poder mantenerse dentro de un sector con crecientes niveles de competencia, abre una "Ventana de Oportunidad" al IFB para seguir desde el inicio una estrategia claramente comercial, por ejemplo de cobertura de costos, en la oferta de sus productos, lo que garantizaría la viabilidad y sostenibilidad financiera del instituto. Además, el desarrollo de una oferta amplia, dirigida tanto al público del sector financiero, como al público en general apoyaría a lograr la cobertura de costos a corto plazo, puesto que permitiría lograr economías de escala. En la evaluación de las perspectivas de penetración del mercado de capacitación bancario debería tomarse en cuenta, asimismo, que la oferta del IFB será respaldada por el ASBANC, cuyos bancos miembros aglutinan la vasta mayoría del personal del sector financiero; personal con necesidad de capacitación.

B. Viabilidad institucional

- 5.3 ASBANC es la institución más idónea para desempeñarse como Entidad Ejecutora de la operación debido a la garantía que ofrece su experiencia, su solidez, así como su liderazgo y capacidad de convocatoria en el sector bancario-financiero, para involucrar a este sector en las actividades del proyecto. A través de ASBANC, el sector bancario privado se convierte en "stakeholder" del proyecto, con fuertes incentivos para convertir al IFB en una institución de alta calidad, eficiente y sostenible en el tiempo. Además, el apoyo de instituciones internacionales de reconocida trayectoria y calidad técnica en el área de administración de instituciones educativas y de formación bancaria-financiera reforzaría el enfoque de sostenibilidad institucional y financiera de la operación.

C. Viabilidad ambiental y social

- 5.4 En cuanto al impacto ambiental, en la actualización curricular se introducirían elementos de educación ambiental, tales como metodologías de "Environmental Impact Assessments" (EIA). El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social del Banco, en su reunión TRG-40/97, del 17 de noviembre de 1997, consideró esta operación sin ninguna recomendación. Con referencia al impacto social, las actividades del IFB incentivarían la participación igualitaria de mujeres y hombres y se introducirían elementos de educación con consideraciones de género dentro de los cursos.

D. Riesgos

- 5.5 La operación enfrenta tanto los típicos riesgos de mercado de cualquier operación comercial, como riesgos de índole institucional provenientes de la cooperación con el IFB. Los principales riesgos

serían los asociados a: (i) la sostenibilidad institucional y financiera del IFB más allá de los tres años de la ejecución del proyecto; (ii) la presencia de deficiencias en el aparato administrativo del IFB, en vista de su reciente creación e inexperiencia en el manejo de este tipo de programas de forma oportuna y eficiente; y, (iii) la capacidad del IFB de atraer y retener personal alta calidad, especialmente el personal académico.

- 5.6 Estos riesgos se reducirían mediante las actividades propuestas bajo el componente de "Asesoramiento a la organización y desarrollo de las estructuras institucionales del IFB" (III.B.1), las enfocadas a la eficiencia y la cobertura de costos que promoverían la implantación de una gestión de carácter empresarial que dote al Instituto del prestigio y capacidad suficiente para convertirlo en un foro de formación sostenible, capaz de cubrir la demanda de capacitación y actualización del sector financiero y del público en general. Asimismo, el programa se verá beneficiado por la experiencia y el apoyo del ASBANC, la participación de instituciones de reconocida trayectoria en el ámbito educativo-bancario y por una supervisión intensa y frecuente por parte de la Representación del Banco y del FOMIN que permitirá realizar los ajustes necesarios.

VI. CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS PARA LA ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

A. Criterios generales para la elegibilidad del proyecto

- 6.1 El proyecto propuesto es consistente con el Acuerdo para establecer el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

B. Criterios de facilidad de desarrollo de la pequeña empresa para la elegibilidad del proyecto

- 6.2 La presente propuesta cumple con los criterios para acceder al financiamiento en forma de donación de la Facilidad para el Desarrollo de la Pequeña Empresa del FOMIN, que se orienta a promover la cooperación empresarial y la expansión de los servicios productivos. Ambos objetivos se cumplirían, por un lado, a través de la introducción de la oferta de capacitación por un órgano del sector privado y por otro, por los efectos positivos en la oferta del mercado financiero que tendría el crecimiento del nivel tecnológico de la Banca. El último especialmente beneficiaría a la pequeña y micro empresa.

VII. CONSISTENCIA CON EL PROGRAMA DEL BANCO

- 7.1 El presente proyecto es consistente con la estrategia del Banco en el Perú ya que contribuiría al desarrollo de los recursos humanos en general y el sector bancario en especial, lo que fortalecería a los intermediarios financieros y permitiría una mayor movilización de recursos de capital hacia el sector privado. Además, la puesta

en marcha del IFB serviría principalmente para reforzar el cumplimiento de uno de los objetivos de política del gobierno peruano y del Banco como es el de mejorar el acceso de la micro y pequeña empresa a servicios financieros competitivos y sostenibles.

VIII. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DEL FOMIN

- 8.1 Modalidad de financiamiento. Se espera que el proyecto se financie por medio de una donación, basado en que (i) la República del Perú ha sido declarada elegible para todas las modalidades de financiamiento del FOMIN por el Comité de Donantes el 14 de Diciembre de 1993 y (ii) el cumplimiento del Perú con los criterios de elegibilidad para recibir recursos de donación del FOMIN (Artículo 3, Sección 5b del Acuerdo de FOMIN), establecido en el Memorándum de Elegibilidad del país.
- 8.2 Asimismo, la contribución de recursos del FOMIN en forma de donación al fortalecimiento de una institución de formación bancaria se justifica por el impacto positivo que tendría sobre el desarrollo del país y la reducción de pobreza, puesto que con ello se contribuiría a mejorar el nivel de capacitación de la fuerza de trabajo del país en general, y de los recursos humanos del sector financiero en especial. Mayores niveles de competencia tecnológica del sistema financiero contribuirán, en última instancia, a avanzar el proceso de profundización del mercado financiero de forma eficiente, dando lugar a que se beneficien de mejor acceso a servicios financieros los segmentos económicos previamente no atendidos, como por ejemplo la pequeña empresa. La mejora de las condiciones económicas de la pequeña empresa beneficiaría, a su vez y en mayor medida, a los grupos económicos más vulnerables de la sociedad.
- 8.3 Asignación de Recursos del FOMIN. No se aplica restricción alguna a la asignación de recursos del FOMIN a Perú ni a este proyecto específico.

IX. EVALUACION

- 9.1 El financiamiento de la operación incluiría recursos para llevar a cabo dos evaluaciones de FOMIN/Banco a lo largo de la ejecución del proyecto. La primera evaluación se llevaría a cabo a los 12 meses de haber iniciados los desembolsos de los fondos FOMIN y la segunda al término de la ejecución del proyecto.
- 9.2 La primera evaluación se concentraría en la revisión de las actividades iniciales llevadas a cabo por el IFB, considerando en ellas: (i) los ajustes organizativos, tanto en lo que se refiere a la estructura de personal y la asignación de personal de contrapartida, como el diseño e implantación de los distintos sistemas de administración e información; (ii) la formulación del plan de negocios y la puesta en marcha de sus componentes; (iii) el avance en

la definición, diseño e implantación de productos de capacitación, basándose tanto en el desarrollo curricular, como en la oferta efectiva de los productos, y (iv) la definición e implantación de adecuados sistemas de control financiero, costeo y pricing, así como políticas de desarrollo de productos y mercadeo, con miras al objetivo de garantizar la sostenibilidad económica del IFB. En base a los resultados de esta evaluación se decidiría la continuación, la revisión y/o reformulación parcial o la suspensión definitiva del proyecto. La segunda evaluación se concentraría en la efectividad de la ejecución del proyecto en su conjunto, la viabilidad institucional y financiera del IFB, la eficiencia y eficacia de los servicios prestados y el grado de demanda de los servicios. Asimismo, se evaluaría el impacto del proyecto mediante encuestas a: (i) algunas de las instituciones financieras que solicitan los servicios del IFB; (ii) una parte del personal financiero capacitado por el IFB y de su desarrollo profesional; y, (iii) una muestra del personal no bancario capacitado por el IFB.

- 9.3 La contratación y supervisión de la consultoría que llevaría a cabo las evaluaciones estaría a cargo del Banco, en coordinación con el IFB, empleando los fondos presupuestados para estos fines (véase párrafo 3.29).

MARCO LÓGICO

	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTOS
<p>general es mejorar la competencia y el nivel en el mercado financiero, y contribuir a la eficiencia del sector mediante la provisión de formación bancaria a todos los niveles y en los ámbitos de los negocios financieros, y aquellos relacionados al financiamiento de la micro-empresa.</p> <p>específico sería contribuir al fortalecimiento institucional del IFB para que atienda satisfactoriamente la demanda de capacitación bancaria de las instituciones miembros del ASBANC y en general. En este sentido, se buscaría: (i) el proceso de organización y desarrollo de las actividades institucionales y operativas del IFB y (ii) el fortalecimiento del IFB en la conceptualización y provisión de servicios de capacitación bancaria y</p>	<p>-Tasas de interés reales y competitivas.</p> <p>-Ampliación de productos financieros.</p> <p>-Ampliación de segmentos atendidos.</p> <p>-IFB con estructura organizativa e institucionalmente establecida.</p> <p>-IFB cuenta con personal.</p> <p>-IFB ofrece regularmente productos de capacitación.</p>	<p>-Informes de la Oficina de País en Perú.</p> <p>-Informes de los consultores.</p> <p>-Prensa escrita especializada.</p> <p>-Información oficial del Gobierno Peruano.</p> <p>-Organigrama.</p> <p>-Lista de personal.</p> <p>-Lista de cursos.</p>	<p>-Estabilidad macroeconómica y socio-política.</p> <p>-Colaboración del sector privado.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Contribución a la Organización y Desarrollo de la Estructura Institucional del IFB, que comprende de la implementación de un Plan Estratégico de Negocios que serviría de base para el desarrollo de las actividades de la operación y, en general, las actividades del IFB.</p>	<p>-Un Plan Estratégico de Negocios elaborado y implementado a los nueve (9) meses de iniciada la ejecución.</p>	<p>-El plan y sus componentes.</p> <p>-Visitas de Inspección e informes de la Oficina de País en Perú.</p> <p>-Informes y observaciones del experto contratado para esta actividad.</p> <p>-Planes semestrales e informes anuales presentados por ASBANC.</p> <p>-Informes de evaluación.</p>	<p>-Se logra contratar al experto con las calificaciones y experiencias requeridas.</p> <p>-El Plan Estratégico de Negocios se elabora de manera que cumple con las necesidades y objetivos del IFB.</p> <p>-IFB/ASBANC acepta la colaboración en su implementación.</p>

<p>Plantación de Productos de Capacitación y dentro del que se prevén las siguientes</p> <p>de Capacitación que comprendería : (i) impartir seminarios y cursos específicos de temas bancarios-financieros; (ii) requerimientos curriculares de educación en carreras bancarias e implementar los cursos; (iii) diseñar tests y exámenes de suficiencia para diferentes cargos; y (iv) conceptualizar los elementos organizativos de una Maestría en Banca y Finanzas; y v) contratar un núcleo básico de personal bancario-financiero reconocidos para la ejecución de las actividades del IFB.</p> <p>de Formadores que consistiría de: (i) la selección y capacitación de una masa de instructores especializados procedentes del sector financiero peruano; ii) establecer un intercambio regular del personal de IFB con instituciones homólogas del exterior.</p> <p>y Equipamiento Didáctico que prevé: (i) el desarrollo de material didáctico y de capacitación; (ii) dotar al IFB de paquetes informáticos.</p>	<p>-Al menos dos (2) seminarios y cursos específicos individuales (de distinta duración) en temas bancarios-financieros impartidos mensualmente, a los 36 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>- Currícula definidos para cada carrera bancaria objetivo, a los 36 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>- Exámenes standard de suficiencia diseñados para cada cargo bancario objetivo, a los nueve (9) meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-Los elementos curriculares y organizativos de la Maestría en Banca y Finanzas, conceptualizados a los 24 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-El proceso de implementación de la Maestría en Banca y Finanzas, avanzado a los 36 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>- Núcleo básico de instructores bancario-financieros contratados a los doce (12) meses de iniciada la ejecución.</p> <p>- Sistema de intercambio regular del personal de capacitación de IFB con instituciones homólogas del exterior, establecido a los doce (12) meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-El material didáctico necesario, desarrollado y adquirido a los doce (12) meses de iniciada la ejecución.</p>	<p>-Visitas de inspección del personal encargado en la Oficina de País.</p> <p>-Planes semestrales e informes anuales presentados por ASBANC.</p> <p>-Informes de Evaluación.</p> <p>-Documentación de los cursos.</p> <p>-Lista de participantes</p>	<p>-El programa de se diseña y ejecuta que cumpla objetivos.</p> <p>-Se identifica crítica de especializados.</p> <p>- Hay ins nacionales e interesadas en actividades de</p> <p>- Hay personal financiero in actividades de</p> <p>- Hay acceso informáticos</p>
---	---	---	---

<p>y Cooperación, que prevé las siguientes</p> <p>Intercambio, a través de alianzas y convenios de cooperación con organismos locales, instituciones financieras, profesionales, empresas y entidades de alto nivel y prestigio.</p> <p>Convenciones en diferentes ciudades del personal gerencial de las financieras, para contribuir al proceso de del personal gerencial de la banca, y aporte e intercambio de experiencias. Estos detectar necesidades de formación, y servirán to de mercadeo.</p> <p>Comunicación, a través de una estrategia promoción que incluirá una campaña de para el IFB, a través de la publicación y de boletines informativos regulares, así ecimiento y mantenimiento de un sitio a red Internet especialmente diseñada para</p>	<p>-Alianzas estratégicas y convenios de cooperación establecidos a los doce (12) meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-Al menos 2 talleres y/o convenciones anuales, realizadas a los 36 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-Estrategia de mercadeo y comunicación diseñada y establecida a los seis (6) meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-Boletines informativos publicados y distribuidos a los 12, 24 y 36 meses de iniciada la ejecución.</p>	<p>-Visitas de inspección del personal encargado en la Oficina de País en Perú.</p> <p>-Planes semestrales e informes anuales presentados por ASBANC.</p> <p>-Informes de Evaluación.</p>	<p>-Se establece estrategias y cooperación qu tanto al IFB asociados.</p> <p>-Hay interés p las inst financieras de talleres y conv</p> <p>-Se establece de mercadeo y contribuye a la los objetivos de</p>
<p>Investigación, Desarrollo y Documentación que e las siguientes actividades:</p> <p>de documentación que facilite la formación ón de los recursos humanos y aporte e referencia sobre el sector financiero economía del país.</p> <p>des de investigación del desarrollo n la provisión de servicios financieros y capacitación bancaria. Estas se orientarán ollo de metodologías bancarias innovadoras, uellas de servicios financieros a la micro presa; (ii) "benchmarking" de productos y nancieros, y (iii) diseño de nuevos materiales de capacitación a ser provistos</p>	<p>-Centro de documentación establecido en el IFB a los 24 meses de iniciada la ejecución.</p> <p>-Programa/plan de actividades de investigación del desarrollo tecnológico en la provisión de servicios financieros y servicios de capacitación bancaria, ejecutado a los 36 meses de iniciada la ejecución.</p>	<p>-Informes y observaciones de los expertos correspondientes</p> <p>-Visitas de inspección del personal encargado en la Oficina de País en Perú.</p> <p>-Copia del programa/plan de actividades de investigación a realizarse.</p> <p>-Planes semestrales e informes anuales presentados por ASBANC.</p> <p>-Informes de Evaluación.</p> <p>-Centro de Documentación opera</p>	<p>-Los mater referencia disp centro de docu de alta calida recientes especialidad.</p> <p>-Se logra c experto calificaciones requerida.</p>

PROYECTO DE RESOLUCION

PERU. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL
PROGRAMA DE APOYO AL INSTITUTO DE FORMACION BANCARIA

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 Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución de la propuesta de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- sobre cooperación técnica para un programa de apoyo al Instituto de Formación Bancaria.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.300.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad para el Desarrollo de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.