

**FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES BANCARIAS COMUNALES
PARA LAS MICROEMPRESAS**

(TC-98-04-28-9)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Fundación de Asistencia a la Comunidad Internacional (FINCA) Guatemala

OBJETIVOS: El objetivo del programa es fortalecer las tres filiales más grandes de FINCA en América Latina a fin de convertirlas en intermediarias financieras sostenibles con el potencial de transformarse en instituciones financieras reglamentadas.

DESCRIPCIÓN: El programa propuesto proporcionaría: i) asistencia técnica en materia de funciones directivas y de gestión, desarrollo de recursos humanos, planificación estratégica y operacional, sistemas de información gerencial, administración del crédito, reestructuración organizacional y ii) investigación dinámica para el mejoramiento de los productos, el desarrollo de nuevos productos y la transformación.

FINANCIAMIENTO:

Modalidad:	Donación
Contrapartida:	US\$ 540.000
FOMIN:	<u>US\$1.025.000</u>
Total:	US\$1.565.000

PLAZOS:

Período de ejecución:	36 meses
Período de desembolso:	42 meses

EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO: FINCA Internacional será contratado como "único proveedor" sin licitación pública, tal como lo permite el capítulo GS-403 del Manual de Adquisiciones, para prestar asistencia técnica a las filiales en las áreas en que ha demostrado una ventaja comparativa, como se indica en el párrafo 4.2 del presente documento. La contratación de los restantes servicios de consultoría (firmas o expertos individuales) por el organismo ejecutor (FINCA Guatemala) seguirá los procedimientos del Banco.

CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO: Como condición previa al primer desembolso, FINCA Guatemala debe presentar pruebas satisfactorias para el Banco de que: i) ha contratado un Especialista de Administración del Crédito; ii) ha preparado un plan detallado de asistencia técnica para ejecución el primer año del proyecto. Este plan debe incluir los

puntos de referencia anuales de la investigación de mejoramiento de productos y las actividades de desarrollo del directorio; iii) ha suscrito un acuerdo con FINCA Internacional comprometiéndose a proporcionar financiamiento de contrapartida; y iv) ha presentado el procedimiento acordado con el Banco para la contratación de los consultores mediante un sistema competitivo y abierto.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes del FOMIN declaró que Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Honduras son elegibles para toda modalidad de financiamiento del FOMIN.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 FINCA internacional (FI) es una organización voluntaria privada, sin fines de lucro, fundada en 1985. La misión de FI es prestar apoyo al desarrollo social, económico y personal de familias atrapadas en circunstancias de pobreza crítica. Aplicando la metodología de bancos comunales que se está poniendo a prueba, FINCA cumple su misión mediante la creación y el desarrollo de organizaciones no gubernamentales que prestan servicios financieros básicos a empresarios de bajos ingresos.
- 2.2 En la actualidad FI actúa en ocho países y sirve a más de 50.000 familias con préstamos para autoempleo inferiores a US\$150. El 95% de los clientes son mujeres y la mayoría tiene ingresos por debajo del nivel de pobreza. Los programas de FI tienen actividad mayormente en zonas urbanas.
- 2.3 La red de FI enfrentará en el futuro exigencias que requerirán la introducción de cambios fundamentales en sus métodos tradicionales de encarar el desarrollo. La organización se ha propuesto el objetivo de conducir a sus filiales más fuertes hacia la obtención de financiamiento basado en el mercado como fuente principal de fondos para una futura expansión en gran escala. A fin de estar habilitadas para recibir una cantidad significativa de tales recursos, las filiales de FI deberán demostrar que son organizaciones suficientemente capaces para presentarse como buenas inversiones para los demás. Las condiciones clave para lograr este perfil de mayor competitividad son, entre otras, asegurar que cuenta con una base de clientes firme y sólida, personal de alta calidad, una metodología eficaz, una sólida cartera de préstamos, buenos sistemas y mantenimiento de registros y un directorio fuerte y dedicado.

III. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y COMPONENTES BÁSICOS

A. Objetivos

- 3.1 El objetivo general de este programa es incrementar los ingresos y oportunidades de empleo de los microempresarios aumentando su acceso a servicios financieros permanentes.

- 3.2 El objetivo concreto de la cooperación técnica no reembolsable que se propone es fortalecer las filiales de FI en Nicaragua, El Salvador y Honduras a fin de convertirlas en intermediarias financieras sostenibles con el potencial de transformarse en instituciones financieras reglamentadas, concentrándose en las áreas prioritarias de fortalecimiento de la capacidad institucional y comerciabilidad de los productos.
- 3.3 El programa tiene dos componentes principales: asistencia técnica e investigación y desarrollo.

B. Asistencia técnica

- 3.4 Se prestará asistencia técnica directa a las filiales en Honduras, El Salvador y Nicaragua a fin de mejorar su desempeño operacional y financiero. A continuación se describe las áreas principales en que se prestará asistencia.

1. Funciones directivas y de gestión

- 3.5 La asistencia técnica incluirá una evaluación de las misiones institucionales; operaciones e integración del directorio; conductos de información y sistemas vigentes para el avance de la misión; e intercambios de ideas innovadoras con miembros del directorio. Los resultados de esta asistencia técnica incluirán recomendaciones sobre los cambios en las políticas, los procedimientos, los papeles y las responsabilidades, la integración y estructura del directorio que se requerirá para conducir a las filiales hacia una visión más empresarial de su actividad.

2. Recursos humanos

- 3.6 Se contratará expertos en recursos humanos para llevar a cabo un análisis profundo de las competencias básicas y la capacidad del personal y de la política de recursos humanos. Se pondrá énfasis en las áreas de gestión financiera, administración del crédito, comercialización y auditoría interna. Esta evaluación se utilizará para organizar un programa de capacitación integral para el personal de las filiales. El programa incluirá capacitación individual y colectiva para el personal de gestión alto y medio, así como para personal en el campo.
- 3.7 La evaluación también incluirá recomendaciones de cambios en la estructura de sueldos, las escalas de remuneración y los sistemas de incentivos a fin de conservar el personal capacitado y orientar las políticas más en el sentido de las que se aplican en el sector privado. Los resultados esperados de esta asistencia técnica serán un personal más dedicado y más competente del punto de vista técnico y menos rotación de personal.

3. Planificación estratégica y operacional

- 3.8 A fin de fortalecer la capacidad de las filiales en el ámbito de la planificación estratégica y operacional, se capacitará al personal clave en el uso de un modelo de planificación operativa y estratégica que permitirá a los usuarios proyectar los resultados financieros en un período de cinco años utilizando análisis de sensibilidad en diversos escenarios de "caso óptimo" y "caso peor", y se hará seguimiento permanente para asegurar su uso adecuado y apropiado.

4. Sistemas de información gerencial/Controles internos

- 3.9 A la fecha, el nuevo sistema de información gerencial ha sido instalado en las oficinas centrales de las filiales en Honduras y El Salvador. En Nicaragua se instalará a principios de 1999. Las tareas pendientes en las tres filiales incluyen la descentralización del nuevo sistema en las oficinas regionales de Honduras y El Salvador en el curso de 1999; la descentralización de sistemas en Nicaragua en 1999-2000; la introducción de nuevos sistemas de control interno; y el seguimiento del uso de los sistemas en las tres filiales en el curso de los tres próximos años.

5. Administración del crédito

- 3.10 Las recomendaciones de formas en que puede cambiarse el principal producto de crédito se derivarán de la investigación sobre mejoramiento de productos. La asistencia técnica en materia de administración del crédito se concentrará en la puesta en práctica de estas recomendaciones en las filiales. Esta asistencia técnica incluirá los siguientes aspectos: revisión de los manuales de administración del crédito en los bancos comunales para reflejar los cambios de metodología; preparación de nuevos manuales para nuevos productos; revisión de los manuales administrativos; capacitación del personal de crédito en la aplicación de cambios a los productos; pruebas experimentales de nuevos productos sobre el terreno; y seguimiento y supervisión permanente de los resultados.

6. Reestructuración institucional

- 3.11 La expansión en gran escala incluirá la descentralización de responsabilidades en el terreno y exigirá cambios en la estructura orgánica de las tres filiales. Se prestará asistencia técnica para el desarrollo de un modelo que se pueda replicar y que las filiales puedan instalar para adaptarse a la demanda.

C. Investigación/Desarrollo/Difusión

- 3.12 Se formulará una agenda de acción de tres años concentrada en áreas críticas que las tres filiales deberán atender para ser más competitivas y orientarse más al cliente.

1. Mejoramiento de productos

- 3.13 En su primer año el programa se concentrará en investigar y poner en práctica los cambios necesarios en el producto crediticio principal para atender el problema de pérdida de clientes. Se contratará expertos para ayudar en la realización de evaluaciones de las metodologías de bancos comunales y sus métodos de préstamos individuales y para determinar áreas susceptibles de mejoras. Este análisis tendrá como resultado la formulación de una estrategia para incorporar cambios en los productos crediticios clave. En el primer año se realizarán pruebas experimentales de estos cambios en las tres filiales, que serán supervisadas por el Especialista de Administración del Crédito. En el segundo año, los resultados de las pruebas experimentales realizadas en las tres filiales serán documentados y difundidos en una conferencia regional en la que participarán no sólo las filiales de FI sino también otros programas de bancos comunales de la región.

2. Productos nuevos

- 3.14 En el segundo año la investigación dirigida a la acción se concentrará en el análisis del potencial para introducir nuevos productos tales como líneas de crédito en los bancos comunales, programas de arrendamiento financiero y seguros, y ahorro voluntario. Los productos nuevos tendrán importancia crucial en el futuro para diversificar el riesgo crediticio y aumentar el número de clientes de las filiales del FI. En el tercer año se harán pruebas experimentales y se difundirá la investigación en torno a los nuevos productos en una conferencia regional.

3. Estudios de transformación

- 3.15 Se espera que, llegado el trigésimo mes de la ejecución del proyecto, las tres filiales habrán alcanzado un nivel firme de sostenibilidad financiera y estarán utilizando capital del mercado para su expansión. En esta etapa las filiales estarán preparadas para someterse a una evaluación institucional detallada a fin determinar su potencial de transformarse en entidades financieras reglamentadas. Los estudios de transformación servirán como prospecto para los inversionistas potenciales interesados en la compra de acciones de la futura institución financiera.

4. Conferencias regionales/Visitas cruzadas e intercambios técnicos

- 3.16 El programa respaldará la ejecución de dos conferencias regionales para difundir los resultados de la investigación aplicada. Además, se financiará dos visitas cruzadas/intercambios técnicos para respaldar las visitas cruzadas de personal directivo y personal de línea a otros programas de microfinanciamiento en la región.

IV. ORGANISMO Y MECANISMOS DE EJECUCIÓN

- 4.1 FINCA Guatemala, una organización no gubernamental y filial de FI con sede local, de reciente creación, será la entidad jurídica responsable de la ejecución de este proyecto. FINCA Guatemala contratará los servicios de FINCA Internacional (FI) para prestar asistencia técnica en las áreas de planificación estratégica y operacional, sistemas de información gerencial y supervisión de proyectos.
- 4.2 FINCA Internacional será contratada como "único proveedor" sin competencia, de conformidad con el capítulo GS-403 del Manual de Adquisiciones porque además de su ventaja institucional, demostrada al cabo de un minucioso análisis comparativo de la idoneidad y experiencia de otras firmas, posee superioridad técnica en materia de supervisión de proyectos, sistemas de información gerencial y planificación técnica, lo cual también brinda una ventaja comparativa técnica. Esos servicios son adicionales a los que tradicionalmente brinda FI.
- 4.3 En este caso se cumple con todos los criterios estipulados en dicho capítulo, por estas razones: i) FI tiene capacidad y experiencia reconocidas en el campo de los servicios profesionales que ha de contratarse, que no tienen específicamente o en el grado deseado otras firmas o entidades; ii) FI tiene conocimiento íntimo de los puntos fuertes y débiles de las tres filiales, conocimiento que no tienen otros proveedores de servicios; iii) FI ha prestado asistencia técnica a las tres filiales durante los tres últimos años obteniendo grandes mejoras en su desempeño financiero y operacional; iv) FI cuenta con personal especializado calificado y experto en los temas de bancos comunales, planificación estratégica, sistemas de información gerencial y análisis financiero que no se encuentra fácilmente en otras firmas; v) como organismo que integra una red, FI ha establecido sistemas de presentación de informes que le permiten preparar informes consolidados especializados y coordinar actividades con eficacia entre las distintas filiales que participan en el proyecto; vi) FI tiene una relación excelente con sus filiales, como lo demuestra la disposición de éstas de seguir siendo miembros activos de la red y aumentar su contribución en efectivo para obtener asistencia técnica de FI; vii) el apoyo que FI presta a las filiales continuará más allá de la vida del proyecto e incluirá la prestación de asistencia para tener acceso a fuentes comerciales de capital y fondos de inversión para su transformación institucional; viii) FI ha demostrado una capacidad significativa para administrar proyectos y ha cumplido satisfactoriamente los convenios y acuerdos con diversos organismos internacionales, entre ellos el Banco Mundial y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional; ix) FI posee amplia capacidad para facilitar la ejecución de proyectos y también ha prestado asistencia a sus

filiales para el desarrollo de políticas y procedimientos apropiados para administrar y verificar en forma apropiada los desembolsos y gastos de las diferentes fuentes de financiación de sus programas; x) el personal de FI tiene acceso a una vasta base de datos de consultores calificados y ha establecido un sistema eficaz de contratación dentro de la organización; y xi) el equipo de proyecto considera que la evaluación media del desempeño de la asistencia técnica suministrada por FI ha sido excelente.

- 4.4 La contratación de las restantes firmas consultoras y expertos individuales se llevará a cabo de conformidad con las políticas y procedimientos del Banco. Para servicios de consultoría provistos por firmas, si el costo estimado excede de US\$200.000, o su equivalente, se utilizará el método de licitación internacional. Si el costo de los servicios es US\$200.000 o menos, o su equivalente, se establecerá un proceso de licitación abierta en el cual, para toda asistencia técnica no prestada directamente por el FI conforme a la disposición de único proveedor, se requerirá un mínimo de tres ofertas de proveedores de servicios, para las actividades de investigación y desarrollo. FINCA Guatemala y el Banco acordarán los detalles de procedimiento antes de los desembolsos para actividades que se contratará mediante un sistema de competencia abierta. La asistencia técnica será prestada por consultores conforme a términos de referencia acordados por FINCA Guatemala y el Banco. Los contratos de los consultores serán renovables, basados en el desempeño, y no excederán de 6 meses para asegurar que se cumpla los términos del contrato en el período de planificación anual. En el Anexo II se presenta los detalles del plan de adquisiciones del proyecto.
- 4.5 El proyecto estará supervisado por la Representación del Banco en Guatemala y se ejecutará en tres etapas anuales. Las actividades se ejecutarán con base en planes anuales de asistencia técnica (véase el párrafo 8.1). FINCA Guatemala presentará informes de progreso un mes antes de completados los planes anuales, proporcionando detalles sobre las actividades ejecutadas y el progreso registrado para llegar a los puntos de referencia. Esta información servirá de base para la evaluación anual del desempeño del proyecto que lleva a cabo el Banco. La evaluación incluirá reuniones con el personal de FINCA Guatemala para determinar el progreso general y negociar los puntos de referencia anuales. Transcurridos 18 meses de la ejecución del proyecto, los consultores externos llevarán a cabo una evaluación, que incluirá una evaluación financiera detallada *in situ* del desempeño operacional y financiero de cada filial e identificará las acciones correctivas que tendría que tomar FINCA Guatemala para mejorar el desempeño del proyecto. Mediante esta evaluación también se determinará si deben continuar los desembolsos para el proyecto.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo y financiamiento del programa propuesto se presenta en el cuadro siguiente. Se prevé que la contribución de contrapartida para asistencia técnica e investigación y desarrollo será en su totalidad en efectivo y respaldará la asistencia técnica de FI a las filiales. FINCA Guatemala suscribirá un acuerdo con FINCA Internacional para definir las fuentes del financiamiento de contrapartida. Este acuerdo también comprometerá el nivel de financiamiento de contrapartida que aportarán las filiales de Honduras, Nicaragua y El Salvador.

VI. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS DEL PROYECTO

A. Justificación

- 6.1 FINCA Internacional es uno de los más grandes proveedores de servicios bancarios comunales en América Latina. Las tres filiales más grandes a que se dirige este proyecto tienen una clientela activa combinada de más de 35.000. El proyecto se ve frente a las exigencias planteadas por la pérdida de clientes, el desempeño insuficiente y la necesidad de aumentar su competitividad fortaleciendo las filiales más grandes para que se conviertan en proveedores sostenibles de servicios de microfinanciamiento y conseguir muchos más clientes en los próximos años. El componente de investigación y desarrollo de este proyecto se dirige a la necesidad de transformar el principal producto de los bancos comunales e incorporar servicios financieros innovadores y de uso fácil.

	FOMIN	CONTRAPARTIDA	TOTAL	%
SUPERVISIÓN DEL PROYECTO <u>1/</u>	180.000	235.000	415.000	26
ASISTENCIA TÉCNICA <u>2/</u>	482.000	235.000	717.000	46
1. Desarrollo del Directorio		32.000	32.000	
2. Recursos humanos	120.000		120.000	
3. Planificación estratégica	18.000	38.000	56.000	
4. MIS	140.000	165.000	305.000	
5. Administración del crédito	144.000		144.000	
6. Restructuración institucional	60.000		60.000	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO <u>3/</u>	283.000	70.000	353.000	23
1. Mejoramiento de productos	48.000		48.000	
2. Nuevos productos	48.000		48.000	
3. Transformación	75.000		75.000	
4. Conferencias regionales	70.000	70.000	140.000	
5. Visitas cruzadas	18.000		18.000	
6. Publicaciones	24.000		24.000	
SUBTOTAL	945.000	540.000	1.485.000	95
1. Evaluación de mitad del período	30.000		30.000	2
2. Imprevistos	50.000	50.000	50.000	3
TOTAL	1.025.000	540.000	1.565.000	100

1/ Honorarios US\$333.000; apoyo general US\$82.000

2/ Honorarios US\$439.000; capacitación US\$210.000 y apoyo general US\$158.000

3/ Honorarios US\$171.000; apoyo general US\$182.000

- 6.2 La ejecución satisfactoria de este proyecto tendrá efectos trascendentales en las tres filiales, la red de FINCA y la industria de instituciones bancarias comunales en general. Si las tres filiales pueden alcanzar las normas de desempeño fijadas y los estudios de transformación indican que tienen un potencial atractivo para las inversiones, estarán bien ubicadas para tener acceso a fuentes de financiamiento más modernas y convertirse en instituciones financieras reglamentadas. El buen resultado de la transformación de las tres filiales estimulará a otras instituciones de la red a hacer lo mismo. Esto también demostrará a la industria que es posible servir a los clientes en forma satisfactoria y de manera redituable desde el último escalón del espectro de la microempresa por medio de las instituciones bancarias comunales.

B. Riesgos

- 6.3 Las filiales de FINCA en Honduras, Nicaragua y El Salvador enfrentan la competencia desleal de ONG que ofrecen servicios bancarios comunales a costo mayor y con tasas de interés subsidiadas. La experiencia en la región ha demostrado que, en el largo plazo, las microempresas están dispuestas a abonar intereses más altos por servicios de más calidad y por crédito rápido y

eficiente. Este proyecto ayudará a atenuar la amenaza de la competencia desleal de otras ONG, al financiar mejoras de los productos que FINCA ofrece a sus clientes. Esto determinará mejores servicios, costos operativos más bajos para los programas de las filiales de FINCA y menores costos de endeudamiento para los clientes de FINCA. Las tres filiales también necesitarán montos apreciables de nuevo capital para préstamos a fin de ampliar sus carteras al nivel necesario para ser instituciones sostenibles. Se supone que la asistencia técnica prestada mediante este proyecto fortalecerá las filiales, permitiéndoles atraer en el futuro fondos de bancos comerciales e inversiones del sector privado. Mientras tanto, se espera que, con el establecimiento reciente del Fondo de Garantía de Bancos Comunales de FINCA Internacional, se produzca un efecto multiplicador de los fondos de capital para la expansión de la cartera de las filiales en los próximos tres años durante el proceso de consolidación institucional. Otro riesgo potencial es la pérdida de personal calificado de las tres filiales en favor de la competencia. Las actividades de recursos humanos financiadas por este proyecto atenderán puntos clave de las políticas de recursos humanos y permitirán introducir mejoras considerables en materia de sueldos, incentivos y condiciones laborales para el personal de las filiales de FINCA.

C. Compatibilidad con otros programas del Banco

- 6.4 En 1996 el Banco aprobó una cooperación técnica para respaldar el fortalecimiento de la Red Katalysis. Katalysis es una red de organizaciones no gubernamentales con sede en los Estados Unidos y con cinco filiales en cuatro países distintos de la región. Con esa cooperación técnica se ayudó a las filiales a introducir nuevos productos para sus programas de microempresa mediante una serie de pruebas piloto. Se otorgó a Katalysis USA una excepción especial a la política del Banco para prestar asistencia técnica directa a sus filiales. El Banco también ha aprobado programas con otras redes con sede en los Estados Unidos. La ventaja de prestar apoyo a las redes reside en su capacidad de especializarse en una tecnología determinada, extender concesiones de esa tecnología a las filiales locales y generar economías de escala en la prestación de asistencia técnica de alta calidad.

VII. PUNTOS DE REFERENCIA

- 7.1 Los cinco indicadores seleccionados miden el desempeño financiero, la extensión, la seguridad de la cartera de préstamos, su solidez y el rendimiento de los activos. Los indicadores específicos figuran en los archivos técnicos. Todos estos indicadores se consideran de importancia primaria para cualquier inversionista potencial interesado en la solvencia, la solidez operativa y el rendimiento potencial de la institución.

VIII. CONDICIONES ESPECIALES DEL CONTRATO

- 8.1 Como condición previa al primer desembolso, FINCA Guatemala debe presentar pruebas satisfactorias para el Banco de que: i) ha contratado un Especialista de Administración del Crédito; ii) ha preparado un plan detallado de asistencia técnica para ejecución el primer año del proyecto. Este plan debe incluir los puntos de referencia anuales de la investigación para el mejoramiento de productos y las actividades de desarrollo del directorio. FINCA Guatemala deberá someter dichos planes todos los años. Los planes serán el instrumento de seguimiento para la supervisión del proyecto por parte del Banco; iii) ha suscrito un acuerdo con FINCA Internacional comprometiéndose a proporcionar todo el financiamiento de contrapartida; y iv) ha presentado el procedimiento acordado con el Banco para la contratación de los consultores mediante un sistema competitivo y abierto.

MARCO LÓGICO

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	Mayor acceso de las microempresas a servicios financieros permanentes	<ul style="list-style-type: none"> - 85.000 clientes activos entre las tres filiales para el año 2001 - las filiales son instituciones financieras sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> - informes de progreso - puntos de referencia 	<p>Entorno macro estable</p> <p>Las políticas del gobierno favorecen el crecimiento</p>
	Fortalecer las filiales de FINCA para que se conviertan en intermediarias financieras sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> - mejor desempeño financiero y operacional 	<ul style="list-style-type: none"> - sistemas de seguimiento de la contabilidad y de las carteras en las tres filiales 	<p>Las filiales tienen acceso a suficiente capital para préstamos para respaldar la estrategia de expansión</p>
	<p>Directorio más fuerte, más diversificado y más centrado en sus objetivos</p> <p>Mayor nivel de capacidad técnica de los directores ejecutivos, administradores financieros, administradores de crédito y personal de campo</p> <p>Nueva política y procedimientos de recursos humanos establecidos</p> <p>Sistemas de información gerencial instalados y en funcionamiento adecuado en las oficinas centrales y regionales</p> <p>Las filiales preparan y hacen seguimiento de los planes estratégicos y de operaciones en forma independiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - mayor representación del sector privado local en el directorio - la visión del directorio ha sido transmitida, comprendida y aceptada en todos los rangos de personal de las filiales - mayor eficiencia del personal en el terreno - más decisiones autónomas - mayores tasas de retención del personal - aumento de sueldos y beneficios del personal - presentación de informes exactos con regularidad - el personal de las filiales formula planes anuales estratégicos/ operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - evaluación de mitad del período - informes de los consultores 	<p>FI acepta las recomendaciones sobre desarrollo del directorio y introduce cambios</p>

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>El producto de los bancos comunales cambia y se orienta más hacia el cliente</p> <p>Mejora el producto de ahorros</p> <p>Las filiales demuestran que son una buena inversión para otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> - menor proporción de pérdida de clientes - cartera de préstamos más diversificada - mayor cantidad de ahorros de los clientes - las tres filiales tienen sólidas carteras de préstamos, sostenibilidad financiera y rendimiento positivo sobre las inversiones - un mínimo del 30% de la cartera de crédito de las tres filiales - inversionistas del sector privado demuestran interés en las filiales 	<ul style="list-style-type: none"> - encuestas entre los clientes - sistemas de información gerencial - estudios para la transformación 	<p>Mayor demanda por productos en las filiales</p> <p>La visión de FI es convergente con las filiales en instituciones financieras reguladas</p>
	<p>Contratar a FI para instalar y prestar asistencia técnica en materia de sistemas de información gerencial y para ejercer la supervisión general del proyecto</p> <p>Contratar a firma especializada para realizar actividades de recursos humanos y de fomento de los directorios</p> <p>Contratar a consultores individuales para llevar a cabo actividades de desarrollo institucional en materia de reestructuración institucional y administración del crédito</p> <p>Contratar a expertos para asistir a las filiales a mejorar sus productos, desarrollar productos nuevos y evaluar la transformación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - FINCA Guatemala y el BID formulan y acuerdan términos de referencia para las consultorías - Se inicia el proceso de licitación para la asistencia técnica externa - presupuesto del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - seguimiento de los desembolsos - informes de progreso anuales - evaluación de mitad del período 	<p>Se puede identificar un grupo de consultores de alto nivel</p>

PLAN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO

En el cuadro siguiente se ofrece información acerca de los servicios técnicos requeridos, los acuerdos de contratación y las fuentes y usos de los recursos del FOMIN y de la contrapartida local para el suministro de esos servicios. El 33% de la contribución del FOMIN, que totaliza US\$1.025.000, se canalizará hacia el pago de sueldos y costos de viaje internacional para FINCA Internacional, al amparo de la disposición sobre único proveedor. El resto se usará para financiar los servicios de especialistas y firmas consultoras ajenos a FINCA. Se contratará con estas firmas tres de los ocho servicios que han de suministrar especialistas externos. El monto de los contratos de dichos servicios es menos de US\$200.000, hecho que elimina la necesidad de llamar a licitación internacional.

Área	Contribución total del FOMIN	Contribución local	Contribución total	1/	Fechas estimadas de contra- tación
I. Servicios suministrados por FI al amparo de la disposición sobre proveedor único	338.000	438.000	776.000		
a. Supervisión del proyecto	180.000	235.000	415.000		
b. MIS	140.000	165.000	305.000		
c. Planificación estratégica	18.000	38.000	56.000		
II. Servicios suministrados por otros especialistas	607.000	102.000	709.000		
a. Recursos humanos	120.000		120.000	F	10/99
b. Desarrollo del directorio		32.000	32.000	F	5/99
c. Reestructuración institucional	60.000		60.000	I	1/00
d. Administración de crédito	144.000		144.000	I	4/99
e. Mejoramiento de productos	48.000		48.000	I	6/99
f. Nuevos productos	48.000		48.000	I	6/00
g. Transformación	75.000		75.000	F	1/01
h. Programas especiales	112.000	70.000	182.000	I	3/00

1/ En esta columna se indica si los servicios serán suministrados por una firma consultora (F) o por un consultor individual (I).

RGII-RG017T
TC-98-04-289
Original: inglés

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE INSTITUCIONES DE BANCOS COMUNALES PARA MICRO EMPRESAS

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 que sean necesarios con Finca Guatemala, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorando de propuesta a que se refiere el documento MIF/AT-_____, sobre una Cooperación Técnica para un Programa de Fortalecimiento de Instituciones de Bancos Comunales para Micro Empresas.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.025.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter de no reembolsable.