

CONSORCIO DE CAPACITACIÓN EN MICROFINANZAS

(TC-96-11-11-3-RG)

RESUMEN EJECUTIVO

PRESTATARIO: Universidad Anahuac del Sur (México)

ORGANISMO EJECUTOR: Consorcio Regional de Microfinanzas, integrado por la Universidad Anahuac del Sur (UAS) de México y seis instituciones de microcrédito de cinco países: Ademi, de la República Dominicana; Banderarrollo, de Chile; BancoSol, de Bolivia; Caja Los Andes, de Bolivia; Compartamos, de México; y FENACOAC, de Guatemala.

BENEFICIARIOS: Instituciones de microcrédito de países prestatarios de América Latina y el Caribe.

FINANCIAMIENTO:

FOMIN (III-A):	US\$1.740.000
Universidad Anahuac del Sur:	US\$ 733.000
Otros miembros del consorcio:	US\$ 48.000
Total:	US\$2.521.000

PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:

Plazo de ejecución:	36 meses
Período de desembolso:	39 meses

CESI: El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social aprobó el proyecto el 9 de junio de 1997.

OBJETIVOS: La meta global del proyecto es fortalecer la capacidad de las instituciones financieras formales e informales para brindar servicios financieros sostenibles y de alta calidad a las microempresas. El objetivo específico del proyecto es ofrecer servicios de capacitación por intermedio de un consorcio de instituciones que dictará un conjunto de cursos sobre la base de una serie de metodologías bancarias y de microfinanzas.

DESCRIPCIÓN: El proyecto comprende cuatro componentes de actividad, la primera de ellas la gestión del consorcio que será llevada a cabo inicialmente por el equipo gerencial de la UAS, con una descentralización gradual durante la vida del proyecto. El equipo de gestión del consorcio administrará y coordinará todas las actividades programáticas. Además de las actividades mencionadas anteriormente, dicho equipo será responsable de las actividades de investigación de mercado y promoción, de formular una base de datos

que habrá de usarse como recurso por el personal de microcrédito en la región (sobre todo los ex alumnos del programa) y de establecer un fondo de becas destinado a realzar la sustentabilidad a largo plazo del programa una vez concluido el financiamiento del proyecto.

La segunda actividad es la investigación del mercado y la promoción; se analizará la demanda en el mercado, se formulará una estrategia de comercialización, y se promoverá y hará conocer las actividades programáticas.

La tercera actividad es la formulación del programa de estudio, que se llevará a cabo antes de que se inicien los cursos y durante éstos para garantizar la actualización de su contenido. Entre los que habrá de prepararse figuran: manuales para los facilitadores, guías de estudio, breves trabajos técnicos, y productos adaptados de manera específica a las instituciones financieras formales.

La cuarta actividad, que es la más importante, es la capacitación e incluye: a) un programa centralizado de formación de capacitadores, cuyo objetivo es garantizar la calidad y coherencia de los cursos; b) capacitación práctica básica, en aulas de clase en diferentes lugares de la región de América Latina y el Caribe (cerca de donde se encuentran los cursantes), junto con instrucción práctica sobre el funcionamiento de las instituciones de microcrédito; c) cursos breves (módulos) que concentrarán su atención sobre temas técnicos de interés especial para los cursantes; y d) seminarios especiales de capacitación que se enfocarán sobre las tecnologías nuevas y temas de actualidad en la industria. El consorcio subcontratará a una institución especializada en la capacitación bancaria tradicional (denominada de aquí en adelante, el grupo bancario), que elaborará y dictará los cursos módulo así como seminarios especiales adaptados a las necesidades de las instituciones financieras formales.

Se ha concebido el consorcio de manera a aprovechar al máximo la experiencia de cada miembro, por medio de una serie de cursos sobre las diferentes metodologías de microfinanciamiento utilizadas por las instituciones formales e informales de microcrédito más reconocidas de la región. La meta del programa es que unas 2.000 personas interesadas en las microfinanzas asistan a los cursos durante los tres años del proyecto.

BENEFICIOS:

El programa de capacitación beneficiará a todo el sector de la microempresa. Ya que en la región no existe un programa sistemático de capacitación en microfinanzas en español, el proyecto contribuirá a superar uno de los obstáculos que se interponen al desarrollo del microfinanciamiento en la región. Los cursos beneficiarán al personal de las instituciones de microcrédito formales e informales, así como a las autoridades encargadas de las políticas y a representantes de los organismos reguladores. Merced al programa de capacitación, estas personas aprenderán a utilizar metodologías probadas que los ayudarán a atender mejor a sus clientes y a administrar de manera más eficiente sus instituciones de microcrédito. Las microempresas se beneficiarán del mejoramiento en los servicios financieros y esto, a su vez, ayudará a los microempresarios a formar microempresas nuevas o a promover el crecimiento de sus empresas existentes. Asimismo, el programa beneficiará a las autoridades y/o a los reguladores ya que, gracias a la capacitación, estarán en mejores condiciones de comprender los problemas reales que enfrenta el sector y, por lo tanto, podrán contribuir a establecer un mejor entorno de políticas para las instituciones de microfinanciamiento.

RIESGOS:

Debido a que los miembros del consorcio provienen de lugares diferentes de la región, la prueba principal que enfrentará el proyecto es la capacidad del consorcio para coordinar sus actividades. Además debido al carácter novedoso del proyecto, el consorcio cumplirá una función nueva y aún no ensayada en la región, por lo cual su desarrollo institucional es clave para el éxito de este proyecto. Se ha previsto que el Director Ejecutivo de la UAS, desempeñe una función de liderazgo importante, sobre todo en las fases iniciales del proyecto, a fin de garantizar que el consorcio cuente con líneas claras de responsabilidad y con canales de comunicación eficaces. El segundo problema reside en fijar un precio de matrícula lo suficientemente bajo como para atraer a estudiantes pero, por otra parte, lo suficientemente alto para que el programa sea autosuficiente desde el punto de vista financiero. El consorcio llevará a cabo actividades de investigación de mercado durante los tres primeros meses del proyecto y, en la medida de lo necesario, ajustará el precio de la matrícula. Una encuesta preliminar llevada a cabo durante la fase de diseño del proyecto indica que existe una demanda considerable del tipo de capacitación que ofrecerá el consorcio, por parte de los interesados en el campo

del financiamiento (véase la Sección G, párrafos 4.36-4.38).

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAÍS:**

En el transcurso de los años ha cambiado el enfoque adoptado por el Banco con relación al desarrollo de la microempresa: antes hacía hincapié en transferencias, en una sola partida, de recursos financieros y técnicos con miras a fortalecer instituciones intermediarias que pudieran prestar servicios a largo plazo y de manera continua. La nueva estrategia del Banco para el desarrollo de la microempresa pone énfasis en el desarrollo institucional de las organizaciones de microcrédito que prestan servicios a las microempresas. De hecho, éste es uno de los dos objetivos prioritarios del BID para el próximo quinquenio. El presente programa de un consorcio de capacitación contribuirá considerablemente al logro de dicho objetivo.

Los esfuerzos anteriores del Banco destinados a respaldar proyectos de capacitación en microfinanzas en una serie de organizaciones, tales como Women's World Banking (ATN/SF/NF-3649-RE), Centro Acción (FOMIN/AT-17) o la Fundación Carvajal (AT-917) eran iniciativas limitadas ya que los únicos beneficiarios eran el personal y/o afiliados de los organismos ejecutores, o ciertas organizaciones tales como instituciones informales de microfinanciamiento. El consorcio de capacitación en microfinanzas, que habrá de financiar el FOMIN, ofrecerá una serie de cursos de capacitación a una amplia gama de instituciones financieras de la región y el contenido de los cursos se relacionará con las necesidades específicas de dichas instituciones.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

El organismo ejecutor deberá cumplir con las siguientes condiciones contractuales especiales, a satisfacción del Banco: a) establecer una cuenta especial para los gastos de operación antes del primer desembolso; b) los desembolsos se realizarán *pari passu* con los gastos de contrapartida (procedimiento del FOMIN, véase el párrafo 4.31); c) cumplimiento del calendario de presentación de informes y desempeño satisfactorio de conformidad con lo indicado por las evaluaciones (véase los párrafos 4.41-4.43); d) selección y contratación de los equipos administrativo y de desarrollo de programas del consorcio (en un plazo de tres meses a partir de la firma del acuerdo (véase el párrafo 4.5); e) el ingreso neto del programa podrá utilizarse solamente para las actividades del proyecto o para el fondo de becas (véase los párrafos 4.8 y 4.35);

f) presentación del plan de trabajo (véase el párrafo 4.41); y g) nombramiento de la junta directiva del consorcio (véase el párrafo 4.25).

El consorcio seleccionará al grupo bancario en un plazo de cuatro meses a partir de la firma del contrato de conformidad con los procedimientos pertinentes del BID y del FOMIN. Los Términos de Referencia del grupo bancario figuran en el Anexo III.

I. ELEGIBILIDAD

- 1.1 El Comité de Donantes ha determinado que los países que participan en el proyecto están habilitados para recibir todas las modalidades de financiamiento estipuladas por el Fondo Multilateral de Inversiones. En los cursos que ofrezca el consorcio podrán participar estudiantes de todos los países elegibles para recibir financiación del FOMIN.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 El sector de la microempresa es uno de los mecanismos más importantes a disposición de los grupos de bajos ingresos para eludir la pobreza por medio de actividades productivas impulsadas por el mercado. Asimismo, las microempresas contribuyen considerablemente al empleo global, la producción y el ingreso nacional de América Latina y el Caribe. Más de 80% de las empresas de la región cuenta con 10 empleados o menos y en muchos países representan aproximadamente la mitad del empleo nacional.
- 2.2 En general, los microempresarios no tienen acceso al sistema bancario formal, porque los costos de transacción de dicho sistema son altos. Además, en opinión del sistema, los préstamos a las microempresas son sumamente arriesgados. Por lo tanto, los microempresarios dependen de instituciones de microcrédito informales (principalmente las ONG), muchas de ellas subsidiadas por donantes internacionales. Teniendo presente que ha disminuido la disponibilidad de dichos recursos, la sustentabilidad de las organizaciones de microcrédito se ha convertido en uno de los problemas que más afecta el desarrollo de las microempresas.
- 2.3 Para que las microempresas puedan crecer e integrarse en el sector formal de la pequeña empresa, es de importancia fundamental que dispongan de un acceso consecuente a los servicios financieros. En general, son pocos los intermediarios financieros, sean formales o informales, que administran las tecnologías de microfinanciamiento de manera eficiente. Los que trabajan en estas organizaciones (desde los gerentes hasta el personal de los departamentos de crédito) cuentan con ciertas capacidades y conocimientos, pero carecen de las demás competencias que se requieren para prestar servicios eficientes al mercado de las microempresas. Los funcionarios de estas organizaciones deben adquirir conocimientos sobre las metodologías innovadoras de microfinanciamiento utilizadas en la región y en otras partes del mundo y deben estar dotados de las destrezas técnicas y gerenciales apropiadas.
- 2.4 Aunque existen unas cuantas instituciones que ofrecen ciertas oportunidades de capacitación sobre las microfinanzas, tales como el Economics Institute de Colorado, EE.UU. y el Centro Acción de

Bogotá, Colombia, nunca ha existido un programa regional de capacitación en microfinanzas para banqueros y otros funcionarios de microcrédito que esté a la disposición de toda la región latinoamericana y de todas las instituciones interesadas y que, además, ofrezca capacitación de índole práctica todo el año y funcione de manera sostenible.

- 2.5 Por medio de experiencias recientes con metodologías e instrumentos financieros innovadores se ha comprobado que los préstamos destinados al microfinanciamiento son menos arriesgados de lo que se creía; de hecho, las instituciones de microcrédito tienen la capacidad de ser autosuficientes y hasta rentables. Ejemplo de ello son algunas instituciones financieras formales que empezaron como ONG, tales como la Caja Los Andes, de Bolivia o la Financiera Calpia, de El Salvador, instituciones informales de microcrédito, tales como FINCA/Costa Rica, y unidades de microbanca en bancos comerciales, tales como el Banco del Desarrollo, de Chile y la Caja Social, de Colombia. Para que otras instituciones financieras y ONG puedan replicar estos modelos requieren actividades de orientación y capacitación.

III. OBJETIVOS DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 La meta final del proyecto es fortalecer la capacidad de las instituciones financieras formales e informales para prestar servicios financieros sostenibles y de alta calidad a las microempresas.
- 3.2 El objetivo específico del proyecto es ofrecer, por intermedio de un consorcio de instituciones de capacitación, una combinación de cursos básicos de capacitación, cursos bancarios especializados y capacitación práctica en el campo de las microfinanzas. Se ha concebido el consorcio con objeto de aprovechar al máximo la experiencia de cada miembro, merced a una serie de cursos sobre las diferentes metodologías de microfinanciamiento utilizadas por las instituciones formales e informales de microcrédito mas reconocidas de la región.

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. El organismo ejecutor

- 4.1 El organismo ejecutor del proyecto será el consorcio de capacitación en microfinanzas. Éste se estructurará bajo el liderazgo de la Universidad Anahuac del Sur, de México, que será

responsable de la coordinación de todas las actividades programáticas. Entre otros miembros del consorcio se encuentran seis unidades satélite (instituciones de microcrédito reconocidas), a saber, Ademi, de la República Dominicana; Bandedesarrollo, de Chile; BancoSol, de Bolivia; Caja de Los Andes, de Bolivia; Compartamos, de México; y FENACOAC, de Guatemala. La función principal de las unidades satélite será ofrecer cursos prácticos en el campo de las microfinanzas. Asimismo, el consorcio subcontratará a una institución que se especializa en la capacitación bancaria tradicional (denominada en este documento el grupo bancario), que elaborará y ofrecerá cursos sobre microfinanzas adaptados a las necesidades de las instituciones financieras formales. El grupo bancario se seleccionará en un proceso competitivo de conformidad con los procedimientos del BID y del FOMIN. El consorcio subcontratará a dicho grupo bancario en un plazo de cuatro meses a partir de la fecha de la firma del contrato.

B. Clientes

- 4.2 Se ha concebido el programa para dar cabida a las necesidades de tres niveles de funcionarios: directores, gerentes de nivel medio y personal de los departamentos de crédito. Según un análisis preliminar de demanda llevado a cabo durante la fase de preparación del proyecto, la capacitación en microfinanzas es importante para los tres niveles. El programa del consorcio se destina no sólo a los funcionarios de las instituciones financieras informales de la región, sino también a los que provienen del sector financiero formal (por ejemplo, bancos, compañías de financiamiento y cooperativas de crédito). Aunque el programa tiene como objetivo atender las necesidades inmediatas de estos funcionarios, también podrá asistir a los cursos una variedad de clientes, incluidas las autoridades encargadas de tomar decisiones sobre políticas y/o especialistas en microfinanciamiento de organismos donantes. Se ha previsto que para el final del tercer año, el programa habrá abarcado por lo menos 2.000 funcionarios.

C. Actividades

- 4.3 El proyecto comprende cuatro componentes de actividades: 1) la gestión en sí del consorcio, a ser llevada a cabo inicialmente por el equipo de gestión de la UAS, con una descentralización gradual durante y después de la vida del proyecto (véase los indicadores de descentralización en el marco lógico); 2) la investigación del mercado y la promoción; 3) la elaboración de los programas de estudio, que llevarán a cabo los consultores expertos contratados y supervisados por el equipo de gestión; y 4) la capacitación, que sería impartida por los consultores especializados en tecnologías de microfinanciamiento y financiamiento que contratará y supervisará el equipo de gestión del consorcio. Entre las actividades de capacitación se encuentran: a) formación de los capacitadores, que se llevará a cabo en México; b) capacitación

básica de los funcionarios, que se realizará en instalaciones alquiladas cerca del lugar donde trabajan; c) capacitación directa, que se brindará in situ por las unidades satélite; y d) seminarios especiales que concentrarán su atención sobre las tecnologías e instituciones nuevas e incipientes. Los seminarios especiales se celebrarán en un lugar que se conforme a la información impartida; es posible que se realicen simultáneamente con actividades o seminarios de promoción.

1. Componente Uno: Gestión del consorcio (US\$547.800)

- 4.4 El equipo de gestión del consorcio, integrado por el Director Ejecutivo y su personal, tendrá la responsabilidad directa sobre las siguientes actividades: a) contratación y supervisión de los consultores que elaborarán los programas de estudio y llevarán a cabo las actividades de capacitación; b) gestión financiera del consorcio, incluido el cobro de las matrículas y la creación de un fondo de becas; y c) el equipo hará las veces de centro de control de calidad del consorcio y servirá de fuente de información para la comunidad de microcrédito de la región. Se prevé que la gestión del consorcio se descentralice gradualmente durante la vida del proyecto. Cada año, los demás miembros desempeñarán una función creciente en actividades tales como la elaboración de los programas de estudio, comercialización y promoción, y en la celebración de otros cursos (más allá de los seminarios satélite prácticos).

a. Contratación y supervisión de los consultores

- 4.5 Por intermedio del equipo de gestión, el consorcio contratará y supervisará a expertos en microfinanzas sumamente calificados, por ejemplo, a los consultores a corto plazo que llevarán a cabo las actividades programáticas tales como la elaboración de los programas de estudio, la formación de los capacitadores y los cursos de capacitación de los funcionarios. La selección y contratación de dichos consultores se realizará durante los tres primeros meses del proyecto; proseguirá en base a las necesidades pertinentes y de acuerdo a un calendario de capacitación. Dicha selección y contratación se llevarán a cabo de conformidad con los procedimientos normales del BID y del FOMIN. El costo de cada consultor incluye los honorarios por servicios prestados, los gastos de viaje y, en la medida de lo necesario, el alojamiento. En el Cuadro 1 se desglosa el presupuesto del proyecto por componente; el costo de los consultores se ha asignado a sus actividades correspondientes. Mediante la utilización de los consultores peritos, el consorcio tendrá la flexibilidad necesaria para mantenerse al tanto de los rápidos cambios que se producen en el campo de las microfinanzas.
- 4.6 El consorcio seleccionará con cuidado a expertos en microfinanzas, autoridades de política pública y académicos que trabajan en el campo del microcrédito y la microempresa para que cumplan la función de asesores de los programas de estudio, capacitadores y

conferencistas. Estas personas deberán estar familiarizadas con tecnologías financieras y no financieras innovadoras, la estructura de los mercados financieros regionales internos y los reglamentos bancarios. Para promover aún más el campo del microcrédito, es de importancia vital que los que trabajan en la materia en América Latina y el Caribe tengan acceso a las tecnologías más recientes e intercambien ideas y experiencias con expertos de otras partes del mundo.

- 4.7 En lo que se refiere a la selección de los consultores o empresas consultoras que llevarán a cabo las actividades descritas en el Componente Tres (Elaboración de los Programas de Estudio), los candidatos deberán presentar una propuesta escrita que detalle el costo de su actividad correspondiente, el trabajo que entraña y el tiempo que le dedicarán a esta tarea. Las propuestas se evaluarán en base a su mérito y de conformidad con los procedimientos normales de selección del Banco y del FOMIN.

b. Gestión financiera y fondo de becas

- 4.8 Además de las actividades financieras ordinarias tales como la determinación y cobro de las matrículas apropiadas y la gestión global de los recursos financieros del consorcio, el equipo de consorcio determinará el volumen de recursos que requiere el fondo de becas y llevará a cabo su recaudación. El fondo de becas permitirá que el consorcio pueda ofrecer capacitación a personas que trabajan en organizaciones incipientes o pequeñas con potencial de crecimiento pero con pocos recursos para llevar a cabo la capacitación de su personal y gerencia. Cualquier ingreso neto obtenido durante la ejecución del proyecto podrá verse al fondo de becas. Los criterios que regirán el otorgamiento de las becas, así como los procedimientos de selección, deberán ser aprobados por el BID/FOMIN antes de que dicho ingreso neto pueda asignarse al fondo. Durante la vida del proyecto, el consorcio recaudará donaciones del sector privado. Hay instituciones que ya expresaron su interés en contribuir al fondo de becas, como la Bolsa Mexicana, la Fundación Ford México y Banamex.

c. Control de calidad e información

- 4.9 El consorcio formulará las normas de calidad de las unidades satélite. Según el cumplimiento de dichas normas por parte de cada unidad (tanto en lo que respecta a la capacitación como al desempeño empresarial), el consorcio se reservará la opción de reemplazar, agregar o eliminar unidades satélite.
- 4.10 El consorcio procurará convertirse en un centro de referencia para las actividades de microcrédito de la región de América Latina y el Caribe. El consorcio preparará una página (homepage) y una base de datos que colocará en la Internet. En la base de datos figurará información sobre los últimos avances en el campo de las microfinanzas, incluidos los resultados de las investigaciones

llevadas a cabo en la materia así como las más recientes evoluciones tecnológicas. La página del consorcio incluirá un espacio para los ex alumnos del programa a fin de que puedan continuar intercambiando información y experiencias.

2. Componente Dos: Investigación del mercado y promoción
(US\$456.600)

- 4.11 Durante el primer trimestre del proyecto, el equipo de gestión del consorcio realizará un análisis regional de mercado con miras a una mayor comprensión de la demanda de capacitación por parte de los que trabajan en el campo del microcrédito, y formulará una estrategia destinada a la comercialización y promoción de los cursos. Específicamente, el análisis de mercado ayudará al consorcio a definir las regiones prioritarias, fijar precios de matrícula apropiados e identificar aquellas materias para los cursos en las cuales haya gran interés.
- 4.12 El consorcio dará publicidad al programa y llevará a cabo seminarios de promoción, que se ofrecerán por lo menos cuatro veces al año en diferentes partes de la región. Su objetivo principal es realzar los conocimientos sobre el campo de las microfinanzas en regiones específicas. Asimismo, los seminarios brindarán la oportunidad al personal del consorcio de intercambiar ideas con grupos interesados en el campo de las microfinanzas y estimularán la demanda. Mediante estos seminarios, el consorcio podrá incorporar en el programa las necesidades identificadas así como las experiencias más recientes en el campo de las microfinanzas. Los seminarios de promoción podrán realizarse de manera simultánea con los de capacitación especial, que se describen más adelante.

3. Componente Tres: Elaboración de los programas de estudio
(US\$314.000)

- 4.13 Por intermedio de su equipo de gestión, el consorcio contratará a consultores peritos (de conformidad con los procedimientos normales del BID y del FOMIN) para ayudarlo a elaborar un conjunto de programas de estudio. Dichos programas deberán ser integrales respecto a sus temas y metodologías pero, al mismo tiempo, detallados y muy técnicos en cada subtema. El grupo bancario desempeñará un papel importante en la preparación de los cursos adaptados a las necesidades del personal del sector financiero formal. El consorcio elaborará materiales para cada uno de los diferentes cursos de capacitación, que éstos reflejarán las mejores prácticas en el campo de las microfinanzas y se fundamentarán en los resultados más recientes de la investigación, en documentos técnicos y en los cursos que ofrecen instituciones similares que se encuentran fuera de la región.
- 4.14 El material que resultará del proceso de elaboración de los programas de estudio es el siguiente: i) manuales para los facilitadores que serán entregados durante los cursos de formación

de los capacitadores para luego ser utilizados por éstos; ii) guías de estudio que abarcarán una serie de temas, que serán utilizadas durante la capacitación básica en el aula de clase; iii) estudios específicos, basados en las experiencias de las unidades satélite, sobre instituciones reconocidas de microcrédito, que serán preparados por expertos que viajarán a dichas unidades; iv) materiales técnicos que se fundamentarán en las estrategias más avanzadas y actualizadas de prestación, comercialización y reglamentación de los servicios financieros, que serán utilizados en los módulos; y v) materiales adicionales para los programas bancarios especializados, que serán preparados por el grupo bancario y ofrecidos como parte de las series de módulos.

4. Componente Cuatro: Cursos de capacitación (863.450)

- 4.15 El elemento fundamental del programa del consorcio son los cursos de capacitación. Los encargados de las sesiones de capacitación deberán visitar toda la región para dictar estos cursos. Dicho enfoque es de beneficio tanto para los cursantes como para el consorcio ya que: i) reducirá a un mínimo el costo de viaje de los cursantes; ii) si se selecciona bien los lugares en donde se llevarán a cabo los cursos, se logrará aumentar a un máximo el número de los cursantes que asistirá a ellos; iii) el consorcio podrá determinar las necesidades específicas de los funcionarios de cada país, y adaptar y mejorar los cursos para que sean más pertinentes.
- 4.16 El programa ofrecerá los siguientes cursos: a) formación de capacitadores; b) capacitación de los funcionarios que trabajan en el campo de las microfinanzas; c) cursos específicos adaptados a las necesidades de los banqueros; y d) seminarios especiales. Los estudiantes serán funcionarios de toda la región, escogidos por sus propias instituciones para seguir los cursos. Se prevé que envíen estudiantes a instituciones especializadas en microfinanciamiento, intermediarios financieros formales participantes en microfinanzas o interesados en ellas y entidades gubernamentales.

a. Formación de los capacitadores

- 4.17 Los cursos de formación de capacitadores se dictarán en México de dos a tres veces al año, por un total de seis para el tercer año. A fin de garantizar la calidad y coherencia de los cursos de capacitación básica, todos sus capacitadores deberán asistir a estas sesiones. El personal del consorcio también asistirá a estos cursos a fin de garantizar la incorporación de conocimientos actualizados en los programas de estudio del consorcio.

b. Capacitación de los funcionarios

- 4.18 Los cursos para funcionarios consisten de: i) cursos básicos en aulas de clase que se dictarán en diferentes lugares de la región de América Latina y el Caribe, junto con la capacitación práctica

ofrecida por las unidades satélite, y ii) cursos breves o módulos. Estos dos subcomponentes constituyen el elemento fundamental del menú de cursos para los funcionarios y pueden comprarse por separado. Según la encuesta de demanda llevada a cabo entre el personal de microcrédito de la región, se determinó que la duración apropiada del conjunto de cursos básicos sería de 2 a 3 semanas, y la de los módulos, de una semana.

- 4.19 Los cursos básicos se ofrecerán de dos a seis veces por año, con un total de 11 para el tercer año. Dichos cursos serán dictados por capacitadores formados en México (véase el párrafo 4.17). En los cursos básicos se presentará una descripción general del campo del microcrédito, así como materias tales como el financiamiento, la contabilidad, las metodologías de crédito y las tasas de interés. Por medio de estudios de casos, esta capacitación en aulas de clase también servirá de vínculo importante con experiencias reales en el campo del microcrédito.
- 4.20 Durante las actividades de capacitación práctica que se llevarán a cabo después de los cursos básicos en el aula de clases, las unidades satélite serán responsables de mostrar a los cursantes las metodologías de microfinanciamiento utilizadas en sus zonas respectivas.
- 4.21 Durante cada ciclo de curso, también se ofrecerán seminarios breves de una semana denominados módulos. Los módulos se dictarán de cuatro a seis veces por año, con un total de 50 módulos para el tercer año. La elaboración y enseñanza de estos cursos estará a cargo de expertos en temas específicos del campo de las microfinanzas o de las finanzas, tales como: i) gestión de activos y pasivos; ii) análisis y planificación financieros; iii) normas de desempeño; iv) reglamentación y supervisión; v) diseño de servicios de ahorros; y vi) sistemas de información gerencial.

c. Curso diseñado específicamente para banqueros

- 4.22 El consorcio ofrecerá módulos adaptados especialmente al personal de las instituciones financieras formales, concentrándose en temas específicos de importancia para los banqueros que prestan servicios financieros a las microempresas. El grupo bancario será el principal encargado de la elaboración de estos cursos (véase el párrafo 4.1), que se ofrecerán en distintos lugares de la región. Inicialmente, los cursos se ofrecerán en forma de módulo, por lo menos dos módulos seis veces al año, con un total de 20 para el tercer año (un subconjunto de los cincuenta mencionados más arriba). En función de la demanda del mercado, estos cursos podrán

ofrecerse de manera independiente, o sea, por separado de la capacitación normal de los funcionarios 1/.

d. Seminarios especiales

- 4.23 El consorcio también ofrecerá varios seminarios especiales de capacitación, de uno a dos días de duración. Dichos seminarios se ofrecerán con una frecuencia cada vez mayor durante la vida del proyecto, con un total de 19 para el tercer año, en varios lugares de la región. Entre otros, los temas que abarcarán los seminarios figuran las tecnologías más recientes y las cuestiones de mayor importancia para la industria del microcrédito. Al igual que las otras actividades de capacitación, los seminarios estarán a cargo de consultores especializados en el campo de las microfinanzas y serán coordinados por el equipo de gestión del consorcio. El grupo bancario celebrará entre seis y ocho seminarios especiales.

D. Ejecución y organización del proyecto

Estructura del consorcio

- 4.24 El consorcio estará encargado de la ejecución del proyecto. Entre sus miembros se encuentran el director ejecutivo y el equipo gerencial de la UAS de México, y seis unidades satélite (instituciones de microcrédito). Para convertirse en miembro del consorcio deben cumplirse una serie de criterios a ser aprobados por el BID/FOMIN (véase el Anexo IV). El consorcio subcontratará al grupo bancario de conformidad con los procedimientos normales del BID y del FOMIN; dicho grupo será responsable de la elaboración y celebración de los cursos adaptados a las instituciones financieras formales. La junta directiva del consorcio se reservará el derecho de invitar a miembros nuevos o de reemplazar a los originales (véase el Anexo VII en el que figura la estructura institucional).
- 4.25 La junta directiva estará integrada por representantes de las instituciones miembros, los contribuyentes/donantes del consorcio, y expertos externos del campo de microcrédito de América Latina y el Caribe. Serán sus integrantes el presidente (de las UAS) dos representantes de las instituciones satélite (uno por cada tres de éstas) y dos representantes del sector privado (que también pueden representar a contribuyentes del fondo de becas). Durante la vida del proyecto, se invitará a un representante del BID designado por el jefe del equipo de proyecto a asistir a las reuniones de la

1/ Si bien se subsidiará el desarrollo de los cursos para banqueros y quizá los primeros ciclos se ofrezcan a un precio de costo o inferior al costo mientras el programa esté en proceso de adaptación, en el largo plazo estos cursos se dictarán con un precio sin subsidio.

junta directiva como miembro honorario. Inicialmente la junta tendrá seis integrantes (incluido el observador del BID) pero si aumenta el número de unidades satélite podrá añadirse otro miembro. En los estatutos del consorcio se estipulará las funciones y obligaciones de la junta directiva. Ésta orientará la dirección del programa, designará a un director ejecutivo, evaluará el desarrollo del programa y el desempeño del equipo gerencial, y ayudará a promover el programa del consorcio. La junta directiva no participará en las operaciones cotidianas del consorcio.

- 4.26 **El equipo gerencial** consiste en el director ejecutivo, un coordinador académico y un asistente administrativo. El líder del proyecto, de la UAS de México, asumirá inicialmente el cargo de director ejecutivo del programa. Éste rendirá cuentas a la junta directiva y estará a cargo de todas las operaciones del programa, tomará las decisiones definitivas relacionadas con la dirección general del programa, y supervisará y coordinará las actividades del programa en estrecha comunicación con los demás miembros del consorcio. El equipo también deberá supervisar la descentralización de la oferta de cursos.
- 4.27 **El coordinador académico** tendrá la responsabilidad principal de elaborar el programa de estudios y coordinar los cursos básicos para funcionarios, bajo la supervisión del director ejecutivo. Las responsabilidades específicas del director ejecutivo y del coordinador académico figuran en el Anexo I. Además se contratará a varios especialistas en microcrédito y se les invitará a actuar como miembros de una junta asesora sobre programas de estudio. Deberán asegurar que los programas del consorcio recojan los conocimientos más avanzados en la materia.
- 4.28 **El grupo bancario** (véase el párrafo 4.1) se subcontratará de conformidad con los procedimientos normales del BID y del FOMIN para ayudar en la elaboración del curso básico, los cursos específicos para banqueros, y los módulos y seminarios especiales para los banqueros. Asimismo, el grupo bancario deberá organizar seminarios de promoción. Los Términos de Referencia del grupo bancario figuran en el Anexo III.
- 4.29 **Las unidades satélite** proporcionarán a los estudiantes capacitación práctica sobre las metodologías de microfinanciamiento utilizadas por cada una. Demostrarán sus propias operaciones (metodologías de crédito y ahorro, sistemas de información, operaciones en el terreno, etc.) a los cursantes en el lugar de trabajo. Estas unidades satélite son instituciones de microfinanciamiento reconocidas que representan una variedad de metodologías de microcrédito: **BancoSol/Prodem**, de Bolivia (ONG que se convirtió en banco comercial por medio de una metodología de grupo de solidaridad); **Bandesarrollo**, de Chile (banco comercial que ofrece servicios financieros a microempresarios); **Compartamos**, de México (ONG en crecimiento cuyo modelo es de banca de aldea para

comunidades rurales); ADEMI, de la República Dominicana (ONG financiera que concede préstamos a grupos e individuos y ha demostrado una gran capacidad en el diseño de sus productos); FENACOAC, de Guatemala (red de cooperativas con gran capacidad de movilización de ahorros y creación de contactos); y Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes, de Bolivia (institución financiera formal que utiliza una excelente metodología de crédito individual). El consorcio podrá reemplazar algunas unidades y/o invitar a instituciones nuevas tales como CALPIA, de El Salvador (préstamos individuales) y/o Banco Caja Social, de Colombia (un banco comercial) a unirse al consorcio (véase el párrafo 4.9). Los derechos y obligaciones de los miembros satélite así como los criterios de selección de las unidades satélite nuevas figuran en el Anexo IV.

E. Selección de los organismos ejecutores

- 4.30 El BID seleccionó a los organismos ejecutores tras un extenso examen de una serie de instituciones. Se seleccionó a los candidatos sobre la base de su experiencia en la capacitación de su propio personal y/o de cursantes externos. Los candidatos ya debían contar con un programa e instalaciones de capacitación en campos relacionados con las microfinanzas o las finanzas. Los procedimientos utilizados para seleccionar a los organismos ejecutores se describen en el Anexo III del documento.

F. Calendario presupuestario y de desembolsos

- 4.31 El Cuadro 1 que aparece más adelante presenta el presupuesto consolidado trienal de la operación. El costo total del programa es de US\$2.500.000, de los cuales US\$1.740.000 serán suministrados por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) con carácter no reembolsable. Las organizaciones anfitrionas financiarán el resto de los costos iniciales a partir de sus propios recursos y de contribuciones del sector privado. La UAS contribuirá US\$733.000. Las unidades satélite contribuirán US\$48.000. La contribución del FOMIN se desembolsará *pari passu* con las contribuciones de contrapartida de la UAS.
- 4.32 La contribución del FOMIN se utilizará para los gastos asociados a la investigación del mercado, la promoción de las actividades del consorcio y la evaluación del proyecto. Además, financiará la contratación de consultores por períodos breves para el desarrollo del programa de estudios y como instructores. La contribución de contrapartida de la UAS y de otros miembros del consorcio cubrirá la mayor parte de los gastos generales tales como el salario del personal, el espacio y equipo de oficina, las comunicaciones y los materiales. La UAS también contribuirá en forma considerable a sufragar los costos de la edición e impresión de material didáctico y de honorarios de consultores locales. Una parte de este aporte se obtuvo de otros donantes. Asimismo, se prevé que la UAS y otros

miembros del consorcio contribuyan recursos en especie por un volumen aproximado de US\$80.000 (que no se incluye en el presupuesto). En el Cuadro 1 que aparece a continuación y en el Anexo VIII aparece el presupuesto detallado por componente. Cabe destacar que el costo de los consultores se ha asignado a la actividad correspondiente.

Cuadro 1: Presupuesto consolidado — total para los tres años 1/

Componente	FOMIN	Local	Total
1. Gestión del consorcio	62.500	485.300	547.800
a. Administración	62.500	460.000	522.500
Sueldos de personal	0	328.200	328.200
Reuniones (incl. capacit. de personal y honorarios de especialistas)	46.000	71.100	117.100
Instalaciones y equipos 2/	0	1.500	1.500
Telecomunicaciones	0	41.200	41.200
Servicios jurídicos y de auditoría	16.500	18.000	34.500
b. Gestión de base de datos	0	25.300	25.300
2. Comercialización	456.600	0	456.600
a. Estudio de mercado (honorarios de consultores)	30.000	0	30.000
b. Seminarios de promoción	334.100	0	334.100
(Honorarios de conferencistas y viajes)	244.200	0	244.200
(Instalaciones)	27.000	0	27.000
(Traducción, edición, copia y personal auxiliar)	62.900	0	62.900
c. Promoción, publicación, útiles, etc.	95.500	0	92.500
3. Formulación del programa de estudio	187.500	126.500	314.000
a. Formación de capacitadores	39.000	0	39.000
(Honorarios y viajes de instructores)	33.000	0	33.000
(Traducción, impresión, copia, etc.)	6.000	0	6.000
b. Curso básico y módulos	53.500	111.500	165.000
(Honorario y viaje de instructores)	53.500	48.000	101.500
(Traducción, impresión, edición, copia, etc.)	0	63.500	63.500
c. Estudios de casos	95.000	15.000	110.000
(Honorario y viaje de instructores)	66.000	9.000	75.000
(Traducción, impresión, edición, copia, etc.)	29.000	6.000	35.000
4. Capacitación	780.650	82.800	863.450
a. Formación de capacitadores	104.800	0	104.800
(Honorarios y viajes de instructores)	100.000	0	100.000
(Instalaciones y equipos)	4.800	0	4.800
b. Curso básico y módulos	424.250	19.800	444.050
(Honorarios y viajes de instructores)	402.650	15.000	417.650
(Instalaciones y equipos)	21.600	4.800	26.400
c. Cursos satélite	172.500	15.000	187.500
(Honorarios de instructores)	172.500	15.000	187.500
d. Seminarios especiales	79.100	48.000	127.100
(Honorarios y viajes de instructores)	65.000	30.000	95.000
(Instalaciones y equipos)	3.600	0	3.600
(Edición, impresión, copia, etc.)	10.500	18.000	28.500
5. Evaluación	103.500	0	103.500
(Honorarios y viajes de consultores)	103.500	0	103.500
Imprevistos	149.250	86.400	235.650
TOTAL	1.740.000	781.000	2.521.000

1/ El presupuesto detallado figura en el Anexo VIII.

2/ La UAS aportará recursos adicionales en especie para este rubro.

- 4.33 El proyecto se ejecutará durante un período de 36 meses a partir de la fecha de la firma del contrato. El período total de desembolsos será de 39 meses. El consorcio creará un fondo rotatorio para los gastos de operación que se establecerá a 10% de la contribución del FOMIN. De conformidad con los procedimientos del FOMIN, los desembolsos se llevarán a cabo *pari passu* con los gastos de contrapartida de la UAS. La Representación del BID en México administrará todo lo relacionado con los desembolsos.
- 4.34 En el acuerdo que firmará el organismo ejecutor se incluirá como cláusula contractual el cumplimiento de estas condiciones previas: a) el establecimiento de una cuenta especial para gastos operativos antes del primer desembolso; b) el desembolso *pari passu* con los gastos de contrapartida (procedimiento del FOMIN, véase 4.31); c) cumplimiento del programa de informes y desempeño satisfactorio medido por las evaluaciones (véase 4.41-4.43); d) selección y contratación de los equipos administrativo y de programas del consorcio (dentro de los tres meses siguientes a la firma del acuerdo, véase 4.5); e) uso del ingreso neto del programa solo para actividades del proyecto o el fondo de becas (véase 4.8 y 4.35); y f) presentación del plan de trabajo (véase 4.41). Solo se realizarán los desembolsos subsiguientes si se han recibido los informes correspondientes, se ha cumplido con los procedimientos del BID y del FOMIN relativos a la contratación de consultores y se ha demostrado un rendimiento satisfactorio comprobado por los resultados de las evaluaciones periódicas.

G. Sustentabilidad a largo plazo

- 4.35 Al cabo del tercer año de operaciones del consorcio, éste estará en condiciones de cubrir todo el costo de sus operaciones y ser sostenible desde el punto de vista operativo. Se prevé que la matrícula de los estudiantes cubrirá una proporción creciente de los costos del programa a medida que se reduzcan los costos de inversión y aumenten los ingresos por concepto de las matrículas. Cualquier ingreso neto que devengue el consorcio durante el período de ejecución del proyecto deberá utilizarse para respaldar las actividades del proyecto o depositarse en un fondo de becas que se establecerá para el segundo año del proyecto con contribuciones de donantes del sector privado (véase el párrafo 4.8). Cualquier utilización del ingreso neto del consorcio que no sea la señalada más arriba deberá haber sido aprobada previamente por el BID. En los planes de trabajo anuales se trazará proyecciones detalladas sobre la recuperación de los costos y en la evaluación del proyecto se hará hincapié en este aspecto. En el plan de sustentabilidad del proyecto que aparece en el Anexo VII figuran proyecciones detalladas de los ingresos y gastos.
- 4.36 Los precios previstos de las matrículas así como el cálculo estimativo del número de cursantes que participará en cada curso, se basan en una evaluación de mercado llevada a cabo por el BID en el mes de febrero de 1997. El equipo de proyecto llevó a cabo una

encuesta de una muestra de 70 instituciones de 18 países de América Latina. Respondieron grupos de microcrédito formales e informales. De acuerdo con la encuesta, la demanda de capacitación en microfinanzas es grande entre los grupos que trabajan en la materia. Ochenta por ciento de la muestra respondió que la capacitación es sumamente importante y que estaría dispuesto a enviar personal a programas de capacitación si éstos existieran. Más de 75% de la muestra señaló que había incurrido en diferentes niveles de gasto de para fines de capacitación administrativa y financiera en el año que precedió la encuesta (33% de los que respondieron había invertido por lo menos US\$10.000 en este tipo de capacitación). Más de 50% de los que trabajan en el campo respondió que estaría dispuesto a pagar hasta US\$2.000 de matrícula por un curso de una semana. La demanda es igualmente alta a nivel de los directores, gerentes medios y personal de los departamentos de crédito. Los resultados de la encuesta también serán de utilidad para la formulación de los programas de estudio, ya que identifican las necesidades de los participantes potenciales.

- 4.37 Los miembros del consorcio llevarán a cabo una investigación de mercado más detallada e integral durante los tres primeros meses del proyecto a fin de adaptar el programa de estudios a las necesidades de los clientes, establecer una estructura apropiada para el costo de la matrícula e identificar regiones donde existe una fuerte demanda. Asimismo, el consorcio promoverá el programa ante clientes potenciales a fin de aumentar la demanda y generar ingresos futuros.
- 4.38 En la actualidad existen 4.000 instituciones en América Latina y el Caribe relacionadas con el microfinanciamiento: hay más de 450 ONG de microcrédito, 2.200 cooperativas de crédito, 770 instituciones financieras formales y muchas instituciones gubernamentales e internacionales. Se calcula que la demanda del programa de capacitación del consorcio será de 2.000 a 3.500 cursantes durante el período de tres años. Con mayores esfuerzos de comercialización, cursos de alta calidad y una estructura apropiada del costo de la matrícula, el consorcio podrá alcanzar su meta de por lo menos 2.000 clientes para el tercer año.
- 4.39 Otra herramienta que realzará la sustentabilidad del consorcio es la creación de un fondo de becas. Dicho fondo se dirigirá a los estudiantes y organizaciones calificadas que no cuenten con los recursos necesarios para el pago de toda la matrícula y como mecanismo para encauzar de forma transparente las contribuciones de otros donantes al pago de matrículas.

H. Calendario del proyecto

- 4.40 Durante el período de tres años, el programa organizará 10 seminarios de promoción; 5 sesiones de formación de capacitadores; 11 cursos básicos de capacitación, incluidos los cursos satélite; 11 cursos de cinco módulos; y 19 seminarios

especiales. A partir del tercer año, los ingresos por concepto de matrícula excederán el costo del proyecto, y el consorcio habrá alcanzado su sustentabilidad financiera. En el Anexo V se encuentra un calendario detallado de las actividades del proyecto.

I. Informes y evaluaciones

1. Plan de trabajo e informes de progreso

4.41 En un plazo de 45 días a partir de la fecha de la firma del contrato, el consorcio deberá presentar al BID un plan de trabajo que esboce las actividades que llevará a cabo durante la duración del proyecto, con fechas y metas concretas para su primer año de operaciones. El plan deberá incluir una descripción detallada de las estrategias de recuperación de costos y los gastos estimados, un plan detallado para la elaboración de los programas de estudio, una investigación de mercado y seminarios de promoción. El plan de trabajo deberá presentarse al BID una vez al año durante el período de ejecución del proyecto. El marco lógico que se anexa debe servir al consorcio como instrumento de gestión clave.

4.42 Asimismo, la gerencia del consorcio deberá presentar al BID, dos veces por año, un informe de progreso que describa someramente las actividades llevadas a cabo hasta la fecha por el consorcio, el calendario de ejecución de las actividades futuras, e información sobre los resultados a la fecha de los cursos. Esta última información deberá incluir los datos recopilados mediante las encuestas y entrevistas llevadas a cabo al final de cada ciclo de curso, a fin de poder contar con información específica sobre la eficacia e impacto de los cursos que se presentará al equipo de gestión del consorcio para ser incorporada en la siguiente ronda de cursos. Como se indica en el marco lógico (Anexo IX) las evaluaciones incluirán un estudio de las entidades cuyos funcionarios reciban capacitación, para determinar si ésta surtió efectos beneficiosos para la organización y su capacidad para prestar servicios de microcrédito. El consorcio contratará a un consultor (previa aprobación del equipo de proyecto del BID) para que lleve a cabo estas tareas de supervisión.

2. Evaluaciones

4.43 Las evaluaciones anuales concentrarán su atención sobre la gestión del proyecto y sobre su desempeño global, sobre todo en lo que respecta a la recuperación de costos y su sustentabilidad financiera, y a la eficacia y repercusión de los cursos. La evaluación medirá indicadores claves, tales como: a) calidad técnica del programa de estudios, capacitadores y cursos; b) estudiantes matriculados; c) descentralización de las actividades del curso; y d) sustentabilidad (sobre la base de los ingresos por concepto de matrícula y las actividades de recaudación de fondos). Lo anterior deberá especificarse en el marco lógico (Anexo IX) y compararlo con ciertos puntos de referencia. El

financiamiento del proyecto continuará en la medida en que los resultados sean satisfactorios de conformidad con lo indicado en la evaluación. El BID seleccionará a un consultor para que lleve a cabo estas evaluaciones.

J. Beneficiarios

- 4.44 Los beneficiarios finales del proyecto son los microempresarios, que obtendrán mejores servicios financieros si las instituciones de microfinanciamiento son administradas de manera eficiente por funcionarios bien capacitados y bien informados. Ya que una fuerte proporción de los microempresarios forma parte de la población de bajos ingresos, la mayoría de los beneficiarios finales del proyecto serán, efectivamente, los grupos de bajos ingresos; las mujeres probablemente constituyan un porcentaje especialmente alto. Más de 50% de los microempresarios son mujeres, y muy pocas tienen acceso a servicios financieros formales. El programa promoverá metodologías de ahorro y préstamo que ya han realzado el acceso de las mujeres a los servicios financieros. Los beneficiarios directos de este programa de capacitación son los funcionarios de instituciones financieras formales e informales que prestan servicios a los microempresarios de bajos ingresos. Los beneficiarios directos incluyen, entre otros, a personal de microcrédito, funcionarios públicos, y especialistas en microfinanzas de organizaciones internacionales y bilaterales. Los recursos provenientes del fondo de becas, recaudados durante la ejecución del proyecto, se dirigirán de manera equitativa a las mujeres y a los hombres a fin de garantizar que las mujeres se beneficien del programa.

K. Fechas tentativas

- 4.45 Comité de préstamos: agosto de 1997
Comité de Donantes del FOMIN: octubre de 1997

V. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 5.1 El financiamiento dirigido al desarrollo de las instituciones de capacitación en microfinanzas es plenamente compatible con el objetivo general del FOMIN. Asimismo, el proyecto cumple con los criterios de financiamiento por medio de donaciones de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del FOMIN, que estipulan, entre otros, la concesión de donaciones para fines de cooperación técnica a organizaciones no gubernamentales y a instituciones financieras nacionales con miras a ampliar el volumen y amplitud de los servicios que prestan a las microempresas.

VI. DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS DEL FOMIN

- 6.1 Modalidad de financiamiento: Se prevé que el proyecto se financie mediante una donación basada en los siguientes factores: i) el Comité de Donantes declaró que todos los países participantes tenían derecho a recibir todas las modalidades de financiamiento en virtud del FOMIN; ii) todos los países participantes cumplirán con los criterios de elegibilidad relacionados con la obtención de recursos de donación a nivel de país.

VII. ASUNTOS ESPECIALES

- 7.1 El reto principal al que se enfrenta el proyecto tiene que ver con la capacidad del programa del consorcio de coordinar las actividades de miembros que provienen de diferentes partes de la región. Además debido al carácter novedoso del proyecto, el consorcio cumplirá una función nueva y aún no ensayada en la región, por lo cual su desarrollo institucional es clave para el éxito de este proyecto. El Director Ejecutivo, de la UAS, deberá ejercer una firme dirección sobre todo en las fases iniciales de la ejecución del proyecto a fin de garantizar que las líneas de responsabilidad y los canales de comunicación del consorcio se definan con nitidez. A medida que madure el consorcio, es probable que se descentralicen las operaciones y la gestión, con una participación mayor de los miembros interesados del consorcio en todos los aspectos del programa.
- 7.2 El segundo reto es el relativo al precio de la matrícula: deberá ser lo suficientemente bajo como para atraer a cursantes, pero lo suficientemente alto como para que el programa sea sustentable desde el punto de vista financiero. Una encuesta preliminar llevada a cabo durante la fase de diseño del proyecto señala que existe una demanda considerable del tipo de cursos que ofrecerá el consorcio por parte del personal de microcrédito. El consorcio llevará a cabo una investigación de mercado durante los tres primeros meses del proyecto y, en la medida de lo necesario, adaptará la estructura de la matrícula y los productos que ofrece a la demanda existente.

PLAN DE SUSTENTABILIDAD

El plan de sustentabilidad del consorcio de capacitación en microfinanzas se basa en proyecciones sobre los costos de operación y los ingresos del proyecto. Se cobrará una matrícula para todos los cursos y, a la larga, ésta constituirá la fuente principal de ingresos del proyecto.

El Cuadro A que aparece más adelante muestra el precio promedio de los cursos así como el número proyectado de cursantes durante un período de cinco años. Se proyecta que el precio de la matrícula y el número de cursantes aumente gradualmente durante los cinco años, en cuyo momento se prevé que se estabilicen.

Cuadro A: INGRESOS DE OPERACIÓN PROYECTADOS A 5 AÑOS
Número de cursantes/precios previstos

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Curso básico (precio prom. US\$1.067)						
Total ingresos	15.000	72.000	216.000	432.000	450.000	1.185.000
Número de cursantes*	30	120	240	360	360	1.110
Número de cursos	1	4	6	8	8	27
Módulos (precio prom. US\$495)						
Total ingresos	6.000	60.000	135.000	360.000	420.000	981.000
Número de cursantes	30	300	450	600	600	1.980
Número de cursos	2	20	30	40	40	132
Seminario especial (precio prom. US\$90)						
Total ingresos	1.500	9.000	25.200	60.000	84.000	179.700
Número de cursantes	30	180	360	600	840	2.010
Número de cursos	1	6	12	20	28	77
Total ingresos	22.500	141.000	376.000	852.000	954.000	2.345.700
Total cursantes	90	600	1.050	1.560	1.800	5.110

* El número proyectado de estudiantes presupone que algunos comprarán más de un producto. Los precios de la matrícula aumentarán gradualmente durante la vida del proyecto. Asimismo, ya que se actualizará constantemente el programa de estudios, se prevé que algunos clientes vuelvan a asistir a los cursos.

El Cuadro B que aparece más adelante muestra los ingresos y gastos proyectados del consorcio durante un período de 5 años. Se basa en las siguientes premisas: i) los costos de comercialización son más altos durante las primeras etapas y tienden a disminuir en el tiempo, mientras que los costos de gestión aumentan ligeramente; ii) los costos relacionados con la elaboración del programa de estudios son más altos al principio del proyecto; iii) a medida que se descentraliza la capacitación y se convierte en una actividad normal en cada unidad, se reducirán los costos; y iv) el BID ha incorporado costos de evaluación para los años 1 a 3.

Cuadro B: Ingresos y Gastos de Operación (proyección a 5 años)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
INGRESOS						
Contribuciones (sin contribución del FOMIN)*	251.107	258.383	271.510	0	0	781.000
UAS	218.940	248.050	266.010	0	0	733.000
Miembros	32.167	10.333	5.500	0	0	48.000
Ingresos provenientes de la matrícula**	22.500	141.000	376.200	852.000	954.000	2.345.700
(Ingresos de operación)						
(% del costo total)	3%	18%	40%	100%	118%	56%
GASTOS	802.792	787.671	930.537	850.732	808.195	4.179.927
Gestión y comercialización del consorcio	333.771	334.782	335.847	331.250	325.500	1.661.150
Elaboración de los programas de estudio	207.919	70.644	35.437	26.602	25.272	365.874
Capacitación	136.620	273.890	452.940	416.706	395.870	1.676.024
Evaluación e imprevistos	124.482	108.355	106.313	76.175	72.366	487.691
TOTAL INGRESOS NETOS (sin contribución del FOMIN)	(529.185)	(388.288)	(282.827)	1.268	1.268	(1.053.227)
Contribución del FOMIN	529.185	554.900	655.915	0	0	1.740.000
Contribución del FOMIN como porcentaje de los gastos***	66%	70%	70%			

* Obsérvese que el consorcio recaudará dinero de donantes del sector privado para el fondo de becas. Estas contribuciones, que se prevé alcanzarán su mayor nivel en los años 3-5, no figuran en las proyecciones de sustentabilidad.

** Para información adicional, véase el Cuadro A.

*** Obsérvese que, si bien la recuperación real de costos aumenta gracias a los ingresos por concepto de matrículas, el subsidio de explotación (contribución del FOMIN a las operaciones como porcentaje de los gastos) aumenta ligeramente durante los tres años del proyecto, ya que se prevé que los gastos aumenten durante este período a medida que se ofrece un volumen creciente de cursos.

El Cuadro B muestra que en base a la proyección actual de los ingresos por concepto de matrícula se prevé que, una vez considerada la contribución del FOMIN, el programa del consorcio devengue un ingreso neto en los años 2 y 3. Cualquier ingreso neto efectivamente devengado durante este período se destinará a las actividades del proyecto o a un fondo de becas a ser creado en el año 2.

MARCO LÓGICO

Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Premisas
Meta Las instituciones financieras formales e informales aumentan su capacidad de brindar servicios financieros de alta calidad a las microempresas, con carácter autosuficiente.	Los funcionarios que asisten a los cursos de capacitación aplican sus conocimientos para que sus organizaciones funcionen de manera más eficiente y autosuficiente.	Encuesta de las instituciones de microfinanciamiento. Informe de evaluación.	Las instituciones de microcrédito formales e informales están interesadas en ser autosuficientes. La capacitación brindada por los cursos tiene un efecto considerable sobre la capacidad de los funcionarios de mejorar sus instituciones.
Propósito Se ha creado un programa sostenible del consorcio para fines de capacitación (con una combinación de capacitación teórica y práctica dirigida a los diferentes grupos de funcionarios que provienen de zonas geográficas diferentes).	1) El consorcio obtiene más miembros y expande la diversidad de los cursos ofrecidos; el número de miembros aumenta de 7 a 9 para el tercer año. 2) El consorcio extiende su alcance a instituciones de microcrédito informales y formales. 3) El consorcio ofrece cursos en una serie de zonas geográficas de la región de América Latina y el Caribe, en base al plan de trabajo. Para el segundo año, más del 40% de los cursos se dictan fuera de México y para el tercer año, más de 60% de los cursos se llevan a cabo fuera de México. 4) El consorcio es autosuficiente para el tercer año. (La matrícula genera suficientes ingresos para cubrir los costos de operación.)	1) Número de miembros. 2) Datos generales suministrados por los estudiantes, y análisis demográfico. 3) Datos generales suministrados por los estudiantes, informe de evaluación y plan de trabajo (incluye a los estudiantes de toda la región). 4) Informe financiero e informe de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo gerencial logra coordinar las actividades entre los miembros y los cursantes. - Instituciones de microfinanzas y/o instituciones de capacitación reconocidas están interesadas en participar en el consorcio en calidad de miembros. - Existe suficiente demanda de capacitación, tanto entre las instituciones de microcrédito informales como formales, en una serie de zonas geográficas. - Es adecuada la evaluación de la demanda y de los costos que figuran en el plan de trabajo. Se asigna un precio apropiado a la matrícula de los cursos.

Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Premisas
<p>Producción</p> <p>1) Se establece una estructura gerencial en el consorcio.</p> <p>2) Se formula y ejecuta una buena estrategia de comercialización.</p> <p>3) Se producen programas de estudio y materiales pedagógicos de alta calidad.</p> <p>4) Se crea un ciclo completo de cursos de capacitación y se ofrecen a los funcionarios.</p>	<p>1) Para el tercer año, el consorcio es conocido y reconocido en la región de América Latina y el Caribe.</p> <p>2) La estructura gerencial tiene la capacidad de producir en base a los puntos de referencia anuales indicados en el plan de trabajo.</p> <p>3) Se establece un fondo de becas para el año dos. Después del año tres, su saldo es suficiente para ofrecer becas a 10% de los cursantes del año cuatro.</p> <p>4) El consorcio establece una serie de cursos de alta calidad para atender las necesidades de los estudiantes con experiencias diferentes.</p> <p>5) Se prepara a los capacitadores en microfinanzas de varios países de la región, incluidos Sudamérica, Centroamérica, los países andinos y la región del Caribe. El consorcio crea o se enfoca en zonas de gran demanda, en base a la investigación del mercado.</p> <p>6) El programa capacita a por lo menos 2.000 cursantes para el año tres.</p> <p>7) 80% de los cursos se ofrece en el calendario previsto por el plan de trabajo.</p> <p>8) La calidad de los cursos atiende las diferentes necesidades de los participantes.</p>	<p>1) Encuestas e informes de evaluación.</p> <p>2) Informes de progreso.</p> <p>3) Información sobre las cuentas de las becas.</p> <p>4) Evaluación del programa de estudio, informes de evaluación, informes financieros y sobre las normas de calidad, y planes de trabajo.</p> <p>5) Informes de evaluación y planes de trabajo, e informes de análisis del mercado.</p> <p>6) Evaluaciones, y número de cursantes.</p> <p>7) Informes de progreso.</p> <p>8) Informes de evaluación, tanto de los cursantes/ participantes como de los consultores (terceros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con capacitadores (consultores) que pueden ofrecer cursos de alta calidad que responden a la demanda de los participantes. - Los donantes están dispuestos a financiar el fondo de becas si los cursos son apropiados. - Los cursantes están dispuestos a presentar su solicitud para el fondo de becas. - Se elabora un programa de estudios de alta calidad y se ofrece según el calendario previsto. - Las encuestas de evaluación muestran que las entidades que enviaron personal a los cursos consideran que están en mejores condiciones para prestar servicios de microcrédito. - Las necesidades del público varían según sus necesidades.

Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Premisas
Actividades Todas las actividades del proyecto se han realizado con éxito: contratación y supervisión de los consultores, gestión de las becas, coordinación entre los miembros, comercialización y promoción, formulación de una base de datos, elaboración de programas de estudio y celebración de una serie de cursos en toda la región de América Latina.	1) El consorcio utiliza los fondos presupuestados de manera adecuada para llevar a cabo cada actividad. 2) Cada actividad se lleva a cabo con éxito y según el calendario previsto. 3) Los ingresos de operación (matrícula) se obtienen de cursantes tanto convencionales como no convencionales. 4) Los participantes y los miembros se sienten satisfechos con el programa de estudios y los cursos.	Planes de trabajo, informes financieros, informes de progreso e informes de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo gerencial tiene la capacidad de llevar a cabo las actividades descritas en el documento. - El cálculo estimativo de los ingresos y costos es apropiado. - El plan de trabajo es apropiado, incluido el calendario de los cursos, los programas de estudio y el cálculo estimativo de la demanda (número de cursantes, matrícula, zona geográfica, etc.).

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA EL PROGRAMA DE
CONSORCIO DE CAPACITACION EN MICROFINANZAS

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 el Instituto Latinoamericano de Microfinanzas, Sociedad Civil, un consorcio regional integrado por la Universidad de Anahuac del Sur de la República de México y seis instituciones de microfinanzas ubicadas en Bolivia, Chile, República Dominicana, Guatemala y México, y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT- sobre una cooperación técnica no reembolsable para el programa de consorcio de capacitación en microfinanzas.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.740.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.