

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO**

COLOMBIA

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A:

LA CORPORACION EL MINUTO DE DIOS (CMD)

**PROYECTO
SERVICIOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA EN EL CHOCO
(SP9803364-CO)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Fernando Palacio (COF/COL), Miguel Coronado (LEG/OPR), Leyda Fajardo (LEG/OPR), Alexandra Santillana (SDS/MIC), y Miguel Taborga (SDS/MIC), Jefe de Equipo de Proyecto.

INDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO

I.	MARCO DE REFERENCIA	1
A.	Contexto macroeconómico y el nivel de pobreza en el Chocó	1
B.	El sector de la microempresa y la demanda por servicios en el Chocó	1
C.	Oferta de servicios financieros para la microempresa . .	2
D.	Antecedentes de la operación	2
1.	La Solicitud	2
2.	Declaratoria de no-objeción	2
3.	Estrategia del Gobierno	2
4.	Estrategia del Banco y experiencia en el país . . .	3
II.	EL PROGRAMA	4
A.	Objetivos	4
B.	Descripción	4
C.	Costo y financiamiento	5
III.	EL ORGANISMO INTERMEDIARIO	5
A.	Identidad, origen y objetivos	5
B.	Actividades desarrolladas	6
C.	El Programa CONTIGO	6
D.	Situación financiera de la CMD	7
E.	Evaluación institucional	8
IV.	EJECUCION DEL PROGRAMA	9
A.	Responsabilidad por la ejecución	9
B.	El Programa de Crédito	9
C.	La Cooperación Técnica	10
D.	Desembolsos	10
E.	Evaluaciones	11
F.	Uso de las recuperaciones y los excedentes netos	12
G.	Informes	12
H.	Auditoría externa	12
V.	VIABILIDAD, JUSTIFICACION Y RIESGOS	13
A.	Viabilidad socioeconómica	13
B.	Viabilidad institucional	13
C.	Viabilidad financiera	14
D.	Riesgos de la Operación	14
VI.	JUSTIFICACION Y RECOMENDACIONES	14

LISTA DE ANEXOS

Anexo I	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica
Anexo II	Estados Financieros de la Corporación Minuto de Dios

LISTA DE APENDICES

Proyecto de Resolución

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CESI	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
CMD	Corporación el Minuto de Dios
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FOE	Fondo para Operaciones Especiales
ONGs	Organizaciones no Gubernamentales
PCTGO	Programa CONTIGO

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A:

**LA CORPORACION EL MINUTO DE DIOS (CMD)
(SP9803364-CO)**

RESUMEN EJECUTIVO

MONTO Y FUENTE:	BID: Financiamiento:	US\$300.000
	Cooperación técnica:	US\$250.000 no reemb.
	Corporación Minuto de Dios:	<u>US\$150.000</u>
	Total:	US\$700.000

Los recursos para el Financiamiento y la Cooperación Técnica provendrán de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) en moneda local.

PLAZOS Y CONDICIONES FINANCIERAS:	Plazo de amortización:	15 años
	Período de gracia:	4 años
	(sobre el principal)	
	Período de desembolso:	4 años
	Tasa de interés:	18% (en moneda local)

La tasa de interés a imputarse al préstamo será ajustada semestralmente el primero de enero y el primero de julio de cada año, solamente en forma decreciente, en función a la evolución del Índice de Precios al Consumidor establecido por el Banco de la República en Colombia.

OBJETIVOS: El objetivo general del proyecto es mejorar la situación socioeconómica de los microempresarios en el Departamento del Chocó, especialmente en la ciudad de Quibdó. Los objetivos específicos son: (i) fortalecer al Programa CONTIGO (PCTGO) de tal manera que pueda brindar servicios financieros para la microempresa bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad institucional; (ii) establecer en Quibdó, un programa apropiado de servicios financieros para la microempresa; y (iii) analizar la factibilidad de independizar al PCTGO de la estructura organizacional de la Corporación el Minuto de Dios (CMD) y apoyar el proceso de conversión institucional.

DESCRIPCION: Con los recursos del financiamiento se financiarán las necesidades de crédito para activos fijos y capital de trabajo de aproximadamente 300 microempresarios que operan en la ciudad de Quibdó y zonas aledañas. Por otro lado, con los recursos de la Cooperación Técnica no reembolsable se financiarán las siguientes dos fases:

Fase de Fortalecimiento Institucional del Programa CONTIGO, en la cual se financiarán las siguientes actividades: (i) asistencia a la CMD/PCTGO para realizar un análisis técnico sobre los costos y beneficios relacionados a la independización del PCTGO de la CMD; (ii) fortalecimiento institucional del PCTGO, para que tenga la capacidad de administrar su actual cartera, y en particular la cartera del proyecto a crearse en Quibdó; (iii) desarrollo de un plan de negocios para el PCTGO y el programa de créditos en Quibdó; y (iv) asistencia al PCTGO en futuros esfuerzos para obtener fondos adicionales de otros donantes y/o financiadores, fundamentalmente para el programa de créditos en Quibdó.

Fase de Implementación Operativa del programa de créditos en Quibdó, en la cual se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de un Reglamento de Créditos, e implementación de una metodología crediticia apropiada; (ii) desarrollo e implementación de un sistema de contabilidad e información gerencial (incluyendo la adquisición de equipos de computo y software); y (iii) entrenamiento y formación de oficiales de crédito. Los productos resultantes de esta fase serán aplicables tanto al programa de créditos en Quibdó como al PCTGO. Adicionalmente, con estos recursos se financiarán dos evaluaciones, las cuales determinarán futuros desembolsos para esta operación.

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión efectuada el 6 de julio de 1998 revisó esta operación, e hizo recomendaciones respecto a la capacitación y facilitación de ingreso de los microempresarios al programa de créditos, así como sobre la inclusión de indicadores de evaluación desagregados por género y etnia. Las recomendaciones han sido tomadas en cuenta por el equipo de proyecto en el diseño de la presente operación.

BENEFICIARIOS:

Aproximadamente 300 microempresarios, de los cuales se estima que por lo menos un 50% serán mujeres.

RIESGOS:

El principal riesgo de esta operación está relacionado a que se considera que la recuperación de los préstamos otorgados con recursos del proyecto puede llegar a ser muy difícil. Este riesgo se basa en las características culturales y socioeconómicas, así como en las prácticas y circunstancias tradicionales en Quibdó (paternalismo estatal, dependencia de la población del presupuesto gubernamental y programas municipales, limitadas oportunidades económicas, demanda por productos y

servicios limitada, etc.), las cuales requieren la aplicación de una adecuada metodología crediticia, y un prudente manejo de la cartera de préstamos. A este propósito, con recursos de la cooperación técnica, el programa contempla el desarrollo de una tecnología crediticia apropiada, a través de la cual será también necesario brindar una sólida capacitación a los microempresarios en temas relacionados a la formación de grupos solidarios, y al manejo de crédito.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS:**

En el Documento de País para Colombia (CP-1568), versión del 3 de agosto de 1998 se indica que como parte de la estrategia de intervención del Banco en el país, se abordará el tema de la reducción de la pobreza y de la desigualdad, mediante la formación del capital humano y social, así como a través de la ampliación de los servicios financieros y el mejoramiento de la oferta de servicios no financieros para la microempresa.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Se recomienda que, además de las condiciones contractuales generales, se incluya en el convenio de financiamiento y cooperación técnica las siguientes condiciones especiales:

Serán condiciones previas al primer desembolso de los recursos de crédito: (i) que la CMD y el PCTGO presenten el plan de negocios mencionado en el párrafo 2.4 de este documento; (ii) que se haya puesto en vigencia un Reglamento de Crédito acordado previamente con el Banco; y (iii) que se hayan cumplido los patrones de desempeño del Programa CONTIGO acordados entre el Banco y la CMD (véase párrafo 4.8).

Será condición previa al primer desembolso de los recursos de la Cooperación Técnica que la CMD haya acordado con el Banco los términos de referencia, y la selección de los consultores encargados de llevar a cabo el fortalecimiento institucional del PCTGO y la implementación operativa del programa de créditos en Quibdó (véase párrafo 4.10).

El Programa CONTIGO estará sujeto a dos evaluaciones. La primera se realizará a solicitud de la CMD, antes de que se haga el primer desembolso para el Programa de Créditos. La segunda se realizará cuando se haya comprometido el 25% de los recursos del Programa de Crédito (véase párrafo 4.14).

Para exceder desembolsos del 33% del Programa de Crédito, se requerirá la presentación de evidencia, a

satisfacción del Banco, de que el PCTGO ha implantado las medidas correctivas acordadas con el Banco en base a los resultados de la segunda evaluación del Programa, y de que ha acordado con el Banco la modalidad jurídica más conveniente para el PCTGO (véase párrafo 4.12).

El Programa CONTIGO deberá mantener el valor real de sus activos mediante un ajuste para tener en cuenta la inflación, y deberá asegurarse de que el nivel de precios de los servicios a brindarse con recursos del proyecto sea suficiente para cubrir estos costos, más todos los costos financieros directos y de operación. En caso de observarse el incumplimiento de esta condición, el Banco podrá suspender los desembolsos (véase párrafo 4.5).

Por su naturaleza, el programa requiere que se disponga de forma inmediata de los recursos de la Cooperación Técnica. Por esta razón, y a solicitud de la CMD, el Banco podrá constituir un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto total de la Cooperación Técnica (véase párrafo 4.11).

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Contexto macroeconómico y el nivel de pobreza en el Chocó

- 1.1 El desempeño de la economía colombiana en las cuatro décadas pasadas registró una tasa de crecimiento promedio del 4,7%. Sin embargo, subsisten serias disparidades en los niveles de ingreso y en el acceso a servicios básicos para grupos socioeconómicos que conforman importantes reductos de pobreza¹. El país vive hoy en una difícil coyuntura socioeconómica, expresada en un alto déficit fiscal, una intensa desaceleración económica y una alta tasa de desempleo, que en el último trimestre se situó en el 15,8%.
- 1.2 El Departamento del Chocó es considerado como la zona con el más bajo nivel de calidad de vida en todo el país. Para el primer semestre de 1998 la tasa de desempleo se situó en un 56%. Se estima que el 79% de la población no tiene las necesidades básicas satisfechas, y 39% vive en miseria absoluta. Además, esta zona ha venido sufriendo los efectos de los más altos niveles de violencia, y se ha constituido en una zona de conflicto entre los grupos guerrilleros y paramilitares. La población esta compuesta en su mayoría por afrocolombianos quienes constituyen el 90%, y también incluye indígenas y colonos que han llegado de otras regiones.

B. El sector de la microempresa y la demanda por servicios en el Chocó

- 1.3 El sector de la microempresa en Colombia representa una de las mayores fuentes de empleo, y concentra aproximadamente el 51% del empleo nacional. Se estima que el número total de microempresas existentes en las 10 ciudades principales de Colombia es de 1.200.000. Cerca del 80% de las microempresas están concentradas en 4 grandes capitales, y 40% de ellas en Bogotá. El sector emplea a un 57% de hombres y a un 43% de mujeres.
- 1.4 El Departamento del Chocó, situado en la costa del océano Pacífico colombiano, tiene una población de aproximadamente 430.000 habitantes. El principal centro urbano del Chocó esta conformado por su capital Quibdó, cuyo municipio ocupa el 13% del área del Departamento, y concentra el 32% de la población con 138 mil habitantes, de los cuales 53% son mujeres. El índice de desempleo en Quibdó se estima en 38%, y el número de microempresas existentes se encuentra cerca a 5.000. Entre las principales dificultades de estas microempresas se pueden mencionar la falta de capital de trabajo, y de acceso al crédito. La Corporación El Minuto de Dios (CMD), a través de su programa de créditos denominado Programa CONTIGO (PCTGO) ha identificado 812 microempresas en Quibdó, de las cuales 32% trabajan en actividades productivas, 40% en comercio, y 28% en servicios. Estas microempresas han demostrado interés en

1/ Se estima que una cuarta parte de los hogares urbanos y la mitad de los rurales vive en condiciones de pobreza. Fuente: Documento de País, versión del 3 de agosto de 1998.

recibir los servicios del PCTGO, aspecto que se traduce en una demanda potencial de crédito cercana a los US\$400.000.

C. Oferta de servicios financieros para la microempresa

- 1.5 En Quibdó, no existen instituciones que estén prestando servicios financieros eficientes y sostenibles a las microempresas. Desde 1993, y durante los últimos años, la única excepción fue la Organización no Gubernamental ACTUAR Caldas Famiempresas por Chocó, cuyo cierre por quiebra, se estima para fines de 1998. La experiencia de esta institución fue dificultosa, y los resultados se expresan en una cartera en mora de 57%. Las razones por el fracaso de esta experiencia pueden resumirse en los siguientes puntos: (i) aplicación de una metodología crediticia deficiente e inadecuada, tanto en la otorgación como en la recuperación de los créditos; (ii) falta de identificación y sentido de pertenencia de la institución en función a la realidad local; (iii) deficiencia en la supervisión del programa; y (iv) falta de recursos humanos apropiados y de entrenamiento eficaz. En consecuencia, se prevé que el principal competidor del PCTGO será el prestamista local, quien normalmente cobra tasas de interés considerablemente más altas que las que se pretenden mediante este proyecto.

D. Antecedentes de la operación

1. La Solicitud

- 1.6 En mayo de 1997, el Banco a través de la Representación atendió la solicitud de la Corporación el Minuto de Dios (CMD) para acceder a un préstamo dentro del marco del Programa de Pequeños Proyectos, con el fin de establecer un programa de servicios financieros para la microempresa en el Departamento del Chocó.

2. Declaratoria de no-objeción

- 1.7 Mediante cartas del 2 de septiembre de 1997 y el 14 de octubre de 1998, el Gobierno de Colombia, por medio del Departamento Nacional de Planeación (DNP), manifestó su no-objeción a la participación del Banco en el financiamiento del Programa solicitado por la CMD.

3. Estrategia del Gobierno

- 1.8 Las autoridades colombianas están comprometidas con el mejoramiento del nivel de vida de la población, en particular la de más bajos ingresos, promoviendo para ello acciones en varios sectores de importancia social. En el ámbito productivo, desde 1984 el Departamento Nacional de Planeación en Colombia aplica un Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, cuyos objetivos son incrementar la productividad y rentabilidad de la microempresa, y la creación de nuevos puestos de trabajo. Para ello, el Plan ha venido ofreciendo servicios de capacitación, asesoría administrativa, crédito y asistencia en mercadeo.

- 1.9 Como resultado de la ejecución del Plan, se estima que se logró la participación de más de 100 entidades ejecutoras (Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), entidades financieras, cooperativas, etc..) quienes otorgaron capacitación a 130 mil microempresas, colocando aproximadamente US\$70 millones en crédito. No obstante, los importantes logros alcanzados, persiste la baja cobertura de los servicios, sobre todo en las zonas secundarias, lo cual implica un bajo nivel de acceso al crédito de la población más necesitada.

4. Estrategia del Banco y experiencia en el país

- 1.10 Este proyecto responde al énfasis especial que se da al desarrollo de la microempresa en el Informe de la Octava Reposición del Banco, y representa una contribución a la misión expuesta en la Estrategia de Desarrollo para la Microempresa al brindar acceso a los microempresarios desventajados y de bajos ingresos a servicios financieros, y al promover el desarrollo de instituciones sólidas y sostenibles que les ofrezcan servicios de alta calidad. Por otro lado, en el Documento de País para Colombia (CP-1568), versión del 3 de agosto de 1998, se indica que como parte de la estrategia de intervención del Banco, se abordará el tema de la reducción de la pobreza y de la desigualdad, mediante la formación del capital humano y social, así como a través de la ampliación de los servicios financieros y el mejoramiento de la oferta de servicios no financieros para la microempresa en el país. En este sentido, como parte de la estrategia propuesta en el Documento de País, la operación solicitada por la CMD se encuentra mencionada entre los proyectos seleccionados para la gestión 1998.
- 1.11 Esta operación también complementa las actividades previstas en el Programa de Desarrollo Sustentable de la Costa Pacífica (Plan Pacífico) financiado por el Banco bajo el préstamo 926/SF-CO de julio de 1994, operación por un monto de US\$50,0 millones, y orientada hacia los sectores de salud, educación, saneamiento básico y productivo. Al 30 de agosto de 1998 se han desembolsado 23% de los recursos de éste proyecto, y como parte del componente productivo, se han firmado acuerdos con varias ONGs que actualmente prestan servicios de capacitación a la microempresa. Un desafío del Plan Pacífico es lograr que instituciones especializadas presten servicios de crédito a la microempresa. En efecto, si bien el Plan Pacífico tiene recursos para financiar la capacitación y los estudios que apoyen la comercialización de los productos de los microempresarios, no tiene recursos para financiar crédito.
- 1.12 Por otro lado, en los últimos 10 años, el Banco ha financiado exitosamente 3 operaciones de crédito global para la microempresa. Sin embargo, dada la falta de entidades financieras formales y no formales con capacidad de canalizar éstos recursos en la zona del Chocó, no se han podido canalizar recursos crediticios a ésta zona. Otro factor importante en la no utilización de éstos recursos tiene que ver con su alto costo, el cual se determina mediante la tasa de interés de los Depósitos a Término Fijo (DTF) a 90 días más 3.5%, que en la actualidad sería equivalente a 39% anual. Estos términos

se consideran demasiado duros para emprender actividades de crédito en zonas consideradas de difícil acceso y alto riesgo, como el Chocó. En la actualidad, el Banco viene trabajando en una cuarta operación global de microcrédito, la cual se estima que podría iniciarse durante 1999. Al fortalecer a la oficina del PCTGO situada en Quibdó en la prestación de servicios financieros eficientes y sostenibles, se espera que en el futuro pueda captar recursos de la línea global con el fin de incrementar su apoyo a los sectores menos favorecidos.

II. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del proyecto es mejorar la situación socioeconómica de los microempresarios en el Departamento del Chocó, especialmente en la ciudad de Quibdó. Los objetivos específicos son: (i) fortalecer al Programa CONTIGO (PCTGO) de tal manera que pueda brindar servicios financieros para la microempresa bajo criterios de eficiencia y sostenibilidad institucional; (ii) establecer en Quibdó, un programa apropiado de servicios financieros para la microempresa; y (iii) analizar la factibilidad de independizar al PCTGO de la estructura organizacional de la Corporación el Minuto de Dios (CMD) y apoyar el proceso de conversión institucional.

B. Descripción

- 2.2 El proyecto consistirá en: (i) financiamiento de la CMD (PCTGO) para el otorgamiento de créditos a microempresarios en Quibdó; y (ii) cooperación técnica no-reembolsable para el fortalecimiento institucional del PCTGO y la iniciación de servicios de crédito en la oficina de Quibdó.
- 2.3 El financiamiento de US\$300.000 será utilizado para financiar las necesidades de crédito de microempresarios ubicados en la ciudad de Quibdó y sus alrededores. Dichos recursos serán utilizados para cubrir las necesidades de capital de trabajo (materias primas, insumos, herramientas menores, etc.) y para la adquisición de activos fijos (herramientas mayores, equipo, maquinaria, etc.) de los microempresarios. Se podrán otorgar dos tipos de créditos: (i) créditos solidarios para grupos de 4 a 6 microempresarios quienes se responsabilizarán solidaria y mancomunadamente por el repago de los créditos; y (ii) créditos individuales. Se estima que por lo menos un 50% de los clientes serán mujeres microempresarias.
- 2.4 El fortalecimiento institucional será orientado para ayudar a la CMD a desarrollar un programa de créditos coherente, eficiente y autosostenible. Este componente se dividirá en dos fases: (i) fase de Fortalecimiento Institucional del PCTGO; y (ii) fase de Implementación Operativa del programa de créditos en Quibdó. Durante la primera fase se financiarán las siguientes actividades:

(i) asistencia a la CMD/PCTGO para realizar un análisis técnico sobre los costos y beneficios relacionados a la independización del PCTGO de la CMD; (ii) fortalecimiento institucional del PCTGO, para que tenga la capacidad de administrar su actual cartera, y en particular la cartera del proyecto a crearse en Quibdó; (iii) desarrollo de un plan de negocios para el PCTGO y el programa de créditos en Quibdó; y (iv) asistencia al PCTGO en futuros esfuerzos para obtener fondos adicionales de otros donantes y/o financiadores, fundamentalmente para el programa de créditos en Quibdó. Durante la segunda fase se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de un Reglamento de Créditos, e implementación de una metodología crediticia apropiada; (ii) desarrollo e implementación de un sistema de contabilidad e información gerencial (incluyendo la adquisición de equipos de computo y software); y (iii) entrenamiento y formación de oficiales de crédito. Los productos resultantes de esta fase serán aplicables tanto al programa de créditos en Quibdó como al PCTGO. Adicionalmente, con estos recursos se financiarán dos evaluaciones, las cuales se realizarán de acuerdo a lo indicado en el Capítulo IV, Sección E de este documento.

C. Costo y financiamiento

- 2.5 El costo total del Programa ha sido estimado en el equivalente de US\$700.000. De este monto, el Banco aportará US\$300.000 para el financiamiento de operaciones de crédito, y US\$250.000 para el financiamiento de la Cooperación Técnica no reembolsable. Por otro lado, la CMD aportará US\$150.000 para financiar la administración, y supervisión del programa de créditos en Quibdó, así como los servicios de capacitación, que serán enfocados primordialmente en la formación y funcionamiento de los grupos solidarios y la concientización respecto a la administración del crédito. Los recursos destinados a financiar las operaciones de crédito serán entregados a la CMD con las siguientes condiciones: repago en moneda local, con un período de amortización de 15 años, incluyendo 4 de gracia (solo para el principal), y con una tasa de interés anual que comenzará en 18%, y será ajustada semestralmente el primero de enero y el primero de julio de cada año, solamente en forma decreciente, en función a la evolución del Índice de Precios al Consumidor establecido por el Banco de la República en Colombia, dato que será proporcionado por la Oficina de Representación en Colombia. Por otro lado, los US\$250.000 para la Cooperación Técnica serán de carácter no reembolsable, y serán desembolsados en moneda local.

III. EL ORGANISMO INTERMEDIARIO

A. Identidad, origen y objetivos

- 3.1 La Corporación El Minuto de Dios (CMD), es una organización privada, sin ánimo de lucro, fundada en 1958 por el Padre Rafael García-Herreros, (q.e.p.d.), muy reconocido en Colombia por su

labor social. Desde entonces, el objetivo principal de la CMD ha sido promover el desarrollo integral de las personas y las comunidades pobres, a través de proyectos de apoyo comunitario, orientados hacia la generación de empleo, formación humana, vivienda popular, y apoyo social. Recién a partir de 1994, la CMD estableció un programa de microcrédito denominado el Programa CONTIGO, que representa una nueva área de intervención para la CMD. El PCTGO es manejado como un centro de costos independiente por un Director Ejecutivo, y cuenta con 19 empleados a tiempo completo de un total de 213 de la CMD.

B. Actividades desarrolladas

- 3.2 La experiencia de más de 42 años trabajando por las comunidades pobres de Colombia ha permitido que la CMD desarrolle una variedad de tipos de programas, entre los cuales se tienen programas de vivienda, salud, educación, atención a grupos vulnerables, y otros. A manera de antecedente, en 1983, y como consecuencia de un terremoto que afectó gravemente a la ciudad de Popayán, el Banco otorgó un financiamiento dentro del Programa de Pequeños Proyectos (SP/TF-83-17-CO) a la CMD, por la suma del equivalente a US\$500.000 destinado a facilitar la adquisición de vivienda a las familias de bajos ingresos afectadas por el terremoto. La ejecución del programa fue de mucho éxito.

C. El Programa CONTIGO

- 3.3 Desde su origen, el PCTGO se maneja bajo un concepto de integralidad, a través del cual se promueve la creación y fortalecimiento de microempresas, la capacitación socio-administrativa, y los créditos solidarios e individuales, productos que son otorgados en 5 oficinas regionales de las 14 que pertenecen a la CMD ^{2/}. El desarrollo de éste Programa ha sido conservador, y hasta la fecha ha atendido a 4.991 microempresarios de los estratos más pobres (75% mujeres), a los cuales se les ha otorgado servicios de capacitación y créditos por un valor aproximado de US\$1,3 millones.
- 3.4 Financieramente, el PCTGO esta orientado a ser sostenible, y funciona como un centro de costos independiente. Aunque a la fecha su cartera de préstamos es todavía pequeña (equivalente a US\$894.000), los ingresos provenientes de sus actividades cubren aproximadamente el 87% de los costos. El PCTGO ofrece créditos individuales y solidarios a los microempresarios, y a la fecha tiene una cartera compuesta por 473 clientes. La mora en su cartera de créditos (calculada sobre cuotas vencidas) se encuentra en 7,32% para los créditos individuales, y en 6,56% para los solidarios. En la actualidad, solo 4% de los créditos fueron

2/ El Programa CONTIGO ofrece los servicios de crédito solamente en zonas marginales de Bogotá, Cucuta y Medellín.

otorgados bajo la metodología solidaria. El indicador de eficiencia operativa para los años 1996, y 1997 fue de 15% 3/.

- 3.5 La tasa de interés que la CMD cobra por los créditos es de medio punto menos que la tasa comercial activa en el mercado financiero colombiano; es decir de aproximadamente 4,2% al mes. Los resultados operativos del PCTGO a diciembre de 1997 y a junio de 1998 muestran pérdidas equivalentes a US\$41.524 y US\$10.281 respectivamente, las cuales pueden revertirse mediante el crecimiento de la cartera de préstamos, la aplicación de una metodología crediticia más eficiente y apropiada, y cambios respecto a la política de tasas de interés.
- 3.6 Hace un año, el PCTGO ha iniciado operaciones en una oficina de la CMD que se encuentra en el centro de Quibdó, y cuenta con seis empleados (gerente, capacitador, contador, arquitecto y dos asistentes). Por el momento, en lo que concierne al PCTGO, ésta oficina solo presta servicios de capacitación, y hasta la fecha ha atendido a 812 microempresarios, de los cuales 59% fueron mujeres, 40% están dedicados al comercio, 32% a actividades productivas, y 28% a servicios. La experiencia ha sido muy útil, y ha permitido conocer los hábitos de la comunidad, tener un mejor entendimiento del mercado, e identificar clientes potenciales para el programa de créditos a ejecutarse con la presente operación.

D. Situación financiera de la CMD

- 3.7 Al 30 de junio de 1998, la CMD contaba con un total de activos equivalentes a US\$16,5 millones, la mayoría de ellos constituidos en inversiones (a largo y corto plazo), construcciones y activos fijos (entre edificios, maquinaria y equipo), relacionados principalmente a sus programas de vivienda. Por su relativamente menor grado de madurez en comparación a los otros programas, solamente un monto cercano al 5,4% del total de los activos estaban invertidos en cartera del PCTGO. El patrimonio de la CMD estaba contabilizado con un valor equivalente a US\$5,8 millones y sus pasivos se registraron en US\$10,8 millones (ver Anexo II, Estados Financieros 1996 - junio, 1998). La reducción en los activos de US\$22,3 millones a US\$16,5 millones se explican por tres factores: (i) los efectos de la devaluación de la moneda en Colombia; (ii) la reducción en cuentas relacionadas a programas de viviendas (construcciones en curso, y otros deudores), que fueron concluidos; y (iii) las pérdidas contables registradas a finales de los periodos diciembre 1997 y junio 1998.
- 3.8 Históricamente, el financiamiento de la CMD ha sido proporcionado por donaciones del público en general, individuos, instituciones públicas y privadas, y organismos de cooperación internacional. Al 30 de junio de 1998, los pasivos de la CMD eran equivalentes a US\$10,8 millones, y su composición era la siguiente: anticipos

3/ Gastos de operación/cartera promedio durante el periodo.

recibidos, fundamentalmente para la compra de viviendas (38%); deudas con instituciones financieras (26%); pasivos corrientes (17%); y otros pasivos (19%).

- 3.9 El Estado de Resultados de la CMD nos muestra que la institución mostró superávits de US\$337.000 y US\$222.000 para las gestiones 1995, y 1996, y pérdidas de US\$882.000 y US\$891.000 para las gestiones a diciembre 1997, y junio 1998 (ver Anexo II). Los déficits financieros actuales se deben fundamentalmente a los siguientes factores: (i) los efectos de la crisis económica que vive el país, que se refleja en altas tasas de inflación y devaluación de la moneda; (ii) los altos costos financieros asumidos por la CMD en relación a sus programas de construcción de viviendas; y (iii) la disminución de los ingresos por concepto de donaciones provenientes de ONGs y organismos internacionales.

E. Evaluación institucional

- 3.10 La CMD goza de una buena reputación, y es conocida como una de las ONGs más eficientes y comprometidas con el desarrollo de las poblaciones más empobrecidas en Colombia. Su larga trayectoria en actividades de desarrollo, y la experiencia adquirida a través de su PCTGO y de su oficina en Quibdó, permiten asegurar que la CMD cuenta con la base institucional para desarrollar y hacer cumplir los objetivos propuestos en la presente operación.
- 3.11 Entre sus debilidades, se pudieron identificar las siguientes: (i) bajo volumen de operaciones a nivel del Programa CONTIGO; (ii) falta de experiencia en el manejo de créditos a nivel de su oficina en Quibdó; (iii) mezcla entre servicios financieros y otros servicios no financieros; (iv) sistemas de información, y prácticas contables y financieras inadecuadas para la administración de un programa de créditos; (v) falta de un enfoque empresarial en la administración de la cartera de préstamos; y (vi) baja eficiencia en la metodología crediticia.
- 3.12 En este sentido, para asegurar una eficiente ejecución del proyecto, será necesario fortalecer al PCTGO, y al mismo tiempo estudiar la posibilidad de separarlo de la estructura institucional de la CMD, de tal manera que pueda desarrollar una autonomía operativa y pueda modernizar su capacidad de gestión. También será necesario capacitar al personal del PCTGO en el desarrollo, manejo y comprensión del plan de negocios, en la aplicación de una metodología de créditos apropiada, y en el uso y mantenimiento de los sistemas de información.

IV. EJECUCION DEL PROGRAMA

A. Responsabilidad por la ejecución

- 4.1 La responsabilidad por la ejecución del Programa de Créditos y de la Cooperación Técnica será de la CMD a través de su Programa CONTIGO, y de su oficina situada en Quibdó.

B. El Programa de Crédito

- 4.2 El Programa de Crédito se iniciará después de la Cooperación Técnica, una vez que el PCTGO haya cumplido con ciertos patrones de desempeño, y se encuentre en condiciones de operar el programa de créditos en Quibdó. El Reglamento de Crédito será desarrollado por la CMD/PCTGO con la asistencia de los consultores contratados con recursos de la Cooperación Técnica. El Reglamento de Crédito por el cual se regirá la ejecución del programa, deberá ser consistente con las normas y políticas del Banco, así como con las disposiciones legales y prácticas bancarias y financieras vigentes en el país. Como conceptos básicos, el Reglamento de Crédito deberá considerar los términos y condiciones que se mencionan a continuación.
- 4.3 Plazos: Los plazos de amortización serán establecidos por el PCTGO de acuerdo a las características de cada proyecto, tomando en cuenta el tipo de inversión, el flujo financiero de la unidad productiva y la capacidad de pago del cliente. En ningún caso, los préstamos para capital de trabajo excederán un plazo de amortización de 12 meses. Los préstamos para inversiones fijas tendrán un plazo de amortización máximo de hasta 18 meses. Para ambos tipos de préstamos se evitarán los períodos de gracia.
- 4.4 Tasas de interés, cargos y comisiones: Las tasas de interés que cobre el PCTGO por concepto de los créditos otorgados con recursos del Programa, serán positivas en términos reales y serán fijadas libremente por el PCTGO. El cálculo para determinar la tasa deberá tomar en cuenta el nivel promedio de la tasa de inflación, el costo de oportunidad del dinero, los costos de intermediación (tanto financieros como operativos), el establecimiento de una reserva conservadora para deudas incobrables, el mantenimiento del valor real del capital social y de los recursos proporcionados por el Banco en el marco del componente de financiamiento, y un excedente para permitir la capitalización de la institución.
- 4.5 Mantenimiento de valor de los activos de el Programa CONTIGO: El PCTGO deberá mantener el valor real de sus activos mediante un ajuste para tener en cuenta la inflación, y deberá asegurarse de que el nivel de precios de los servicios a brindarse con recursos del proyecto sea suficiente para cubrir estos costos, más todos los costos financieros directos y de operación. En caso de observarse el incumplimiento de esta condición, el Banco se reserva el derecho de suspender los desembolsos.

- 4.6 Montos y límites: El límite de endeudamiento de cada beneficiario o grupo de beneficiarios tendrá en cuenta el total de todas las operaciones de responsabilidad del beneficiario o del grupo, y no podrá exceder al equivalente de US\$6,000, en moneda colombiana.
- 4.7 Conservación del medio ambiente: El PCTGO tendrá especial cuidado en observar que los proyectos financiados con recursos del Programa no impliquen un deterioro en el medio ambiente, razón por la que el PCTGO tomará en cuenta los lineamientos preliminares del Banco para mejorar la calidad ambiental de las operaciones de crédito para la microempresa.
- 4.8 Serán condiciones previas al primer desembolso de los recursos de crédito: (i) que la CMD y el PCTGO presenten el plan de negocios mencionado en el párrafo 2.4 de este documento; (ii) que se haya puesto en vigencia un Reglamento de Crédito acordado previamente con el Banco; y (iii) que el PCTGO haya cumplido los siguientes patrones de desempeño: (a) cartera en mora (calculada bajo concepto de cartera en riesgo) mayor a 30 días/cartera bruta deberá ser igual o menor a 10%; (b) gastos de administración/cartera promedio deberá ser igual o menor a 25%; y (c) el número de clientes por oficial de crédito deberá ser igual o mayor a 200.

C. La Cooperación Técnica

- 4.9 La Cooperación Técnica del proyecto contribuirá con el logro de una responsable y eficiente administración del PCTGO y del programa de créditos en Quibdó. El Plan de Operaciones que describe en detalle los componentes de la Cooperación Técnica se presenta en el Anexo I de este documento. La responsabilidad por la selección y contratación de los servicios de consultoría previstos para la Cooperación Técnica recaerá sobre la CMD. Asimismo, el gerente del PCTGO conjuntamente con el gerente de la oficina en Quibdó, serán responsables de dirigir y coordinar el trabajo de los consultores, de tal manera que las tareas puedan realizarse de manera óptima para la institución.
- 4.10 Será condición previa al primer desembolso de los recursos de la Cooperación Técnica que la CMD haya acordado con el Banco los términos de referencia, y la selección de los consultores encargados de llevar a cabo el fortalecimiento institucional de el PCTGO y la implementación operativa del programa de créditos en Quibdó.

D. Desembolsos

- 4.11 Los recursos del financiamiento serán desembolsados dentro de un plazo de 48 meses contando a partir de la fecha de vigencia del convenio. Por su naturaleza, el programa requiere que se disponga de forma inmediata de los recursos de la Cooperación Técnica. Por esta razón, y a solicitud de la CMD, el Banco podrá constituir un fondo rotatorio de hasta el 20% del monto total de la Cooperación Técnica.

- 4.12 Para exceder desembolsos del 33% del Programa de Crédito, se requerirá la presentación de evidencia, a satisfacción del Banco, de que el PCTGO ha implantado las medidas correctivas acordadas con el Banco en base a los resultados de la segunda evaluación del Programa mencionada en el Capítulo IV-Sección E de este documento, y de que ha acordado con el Banco la modalidad jurídica más conveniente para el PCTGO, es decir, continuar adscrita a la CMD o proceder con su independización y funcionar como una entidad separada.
- 4.13 Durante la ejecución del Programa, el PCTGO tomará las medidas que sean apropiadas para asegurar que el nivel de mora de su cartera de préstamos (calculada bajo el concepto de cartera en riesgo mayor a 30 días) relacionada al Programa se mantenga por debajo del 5% de la cartera total. En caso de incumplimiento de esta disposición, el Banco podrá suspender los desembolsos, tomando siempre en cuenta la ocurrencia de circunstancias que justificarían un incremento temporal en el índice de la mora. A tal fin, durante la ejecución del Programa el PCTGO presentará trimestralmente al Banco información referente al estado de su cartera de préstamos, la cual será revisada durante la segunda evaluación mencionada en el Capítulo IV - Sección E de este documento.

E. Evaluaciones

- 4.14 El Programa CONTIGO estará sujeto a dos evaluaciones. La primera se realizará a solicitud de la CMD, antes de que se haga el primer desembolso para el Programa de Créditos. La segunda se realizará cuando se haya comprometido el 25% de los recursos del Programa de Crédito.
- 4.15 Las evaluaciones medirán la eficiencia operativa y administrativa del PCTGO y del proyecto en Quibdó. Asimismo, evaluarán su solvencia, calidad de cartera, y resultados. Los informes previstos a ser sometidos por la CMD y el PCTGO servirán de insumos para estas evaluaciones, las cuales serán realizadas por consultorías a ser financiadas con recursos de la Cooperación Técnica. Los resultados de éstas evaluaciones determinarán futuros desembolsos para esta operación.
- 4.16 La primera evaluación considerará lo siguiente: (i) el fortalecimiento institucional del PCTGO; (ii) la elaboración y pertinencia del plan de negocios; (iii) la aplicación del reglamento de créditos por el PCTGO; y (iv) el cumplimiento de los patrones de desempeño mencionados en el párrafo 4.8. Por otro lado, la segunda evaluación considerará lo siguiente: (i) la factibilidad de independizar al PCTGO de la estructura organizacional de la Corporación el Minuto de Dios (CMD); (ii) el fortalecimiento institucional del PCTGO; (iii) el funcionamiento de la operación en Quibdó y el nivel de cumplimiento del plan de negocios; (iv) la solvencia y liquidez del PCTGO; (v) la mora del PCTGO y el programa en Quibdó; (vi) la sostenibilidad financiera del PCTGO y del proyecto en Quibdó; (vii) la efectividad de la cooperación técnica;

(viii) la implementación y uso de una buena metodología crediticia tanto para el PCTGO como para la oficina en Quibdó; (ix) el sistema de contabilidad e información gerencial; (x) el entrenamiento de los oficiales de crédito, particularmente para la oficina en Quibdó; (xi) las perspectivas y realizaciones relacionadas a la captación de fondos adicionales de otros donantes y/o financiadores; (xii) el tipo de microempresas atendidas, y su giro o sector de actividad (incluyendo distinciones por género y etnia); (xiii) la calidad de los servicios ofrecidos; y (xiv) el nivel de satisfacción de la clientela microempresarial.

F. Uso de las recuperaciones y los excedentes netos

- 4.17 Las recuperaciones provenientes de las actividades crediticias financiadas con recursos del Programa serán reintegradas por el PCTGO a su fondo rotatorio de crédito establecido en la ciudad de Quibdó. Durante la vigencia del convenio de financiamiento, las recuperaciones provenientes de los créditos concedidos con recursos del Programa sólo podrán ser utilizadas por el PCTGO para el otorgamiento de nuevos créditos en la zona del Chocó que se ajusten a las normas establecidas en el convenio de financiamiento y en el Reglamento de Crédito del Programa.
- 4.18 Durante la vigencia del convenio de financiamiento, los excedentes netos generados por las inversiones y la prestación de servicios por parte de el PCTGO serán utilizados para cubrir los costos de operación de tales actividades, ampliar la prestación de los servicios de crédito, o capitalizar a la nueva institución. Cualquier otro uso de las recuperaciones y de los excedentes netos requerirá la aprobación previa y por escrito del Banco.

G. Informes

- 4.19 Durante la ejecución del Programa y dentro de los 30 días siguientes al cierre de cada año calendario, la CMD y el PCTGO deberán presentar a satisfacción del Banco un informe sobre la marcha del Programa, el cual deberá incluir, entre otras cosas, los estados financieros de ambas instituciones, e información detallada sobre el estado de la cartera de préstamos y el mantenimiento de valor de los activos de el PCTGO y de las operaciones en Quibdó. El último de estos informes constituirá el Informe Final y deberá contener un resumen de los logros obtenidos en función a los objetivos del programa.

H. Auditoría externa

- 4.20 Durante un período de cinco años, comenzando con aquel en el que se inicien los desembolsos y dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada año calendario, la CMD y el PCTGO deberán presentar al Banco sus estados financieros y los del Programa, dictaminados por un auditor independiente o una firma de contadores públicos independientes, aceptables al Banco.

V. VIABILIDAD, JUSTIFICACION Y RIESGOS

A. Viabilidad socioeconómica

- 5.1 La ejecución del Programa permitirá consolidar la operación de apoyo a la microempresa del Programa CONTIGO y de la oficina en Quibdó. El Programa contribuirá al mejoramiento de las condiciones de vida de aproximadamente 300 familias, lo que significa que se beneficiarán directamente unas 1.500 personas de bajos ingresos. Aproximadamente 500 otras personas en otras regiones se beneficiarán indirectamente al mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios financieros ofrecidos por el PCTGO.
- 5.2 Por otro lado, la búsqueda de la sostenibilidad financiera del proyecto en sí, pretende garantizar un acceso permanente de estos servicios al grupo meta, en condiciones atractivas y de buena calidad. Consecuentemente, el éxito de el proyecto contribuirá al progreso socioeconómico del microempresario en Quibdó.

B. Viabilidad institucional

- 5.3 La CMD cuenta con una base legal adecuada, y con una sólida estructura organizacional que le permite manejar esta operación. El fortalecimiento institucional contribuirá con el desarrollo de una gestión administrativa autónoma (talvés completamente independiente), y ayudará a resolver por lo menos tres de las debilidades identificadas: (i) la mezcla entre servicios financieros y otros servicios no financieros; (ii) la falta de un enfoque empresarial en la administración de la cartera de préstamos; y (iii) la utilización de sistemas de información, y prácticas contables y financieras inadecuadas para la administración de un programa de créditos.
- 5.4 Por otro lado, las debilidades en la administración financiera y crediticia mencionadas en el párrafo 3.11 deben ser corregidas para que el PCTGO pueda ejecutar el proyecto con eficiencia y bajo criterios de sostenibilidad, así como para que en el futuro pueda desempeñar un rol más importante en la formulación y ejecución de programas similares. Por tal razón, se ha creído necesario fortalecer institucionalmente tanto al PCTGO como a la oficina en Quibdó. La Cooperación Técnica no reembolsable paralela a esta operación, permitirá la contratación de consultores especializados, quienes trabajarán in-situ, y de manera estrecha y coordinada con el personal del PCTGO y de la oficina en Quibdó, con el propósito de generar las bases que permitan la viabilidad de la operación. En función a los resultados de ésta operación, el PCTGO podrá desarrollar un historial que le permitirá en el futuro conseguir nuevos financiamientos, los cuales contribuirán para que el PCTGO y la oficina en Quibdó desarrollen las economías de escala necesarias para mantener una autosuficiencia financiera.

C. Viabilidad financiera

- 5.5 Los productos de la Cooperación Técnica otorgada serán instrumentos fundamentales para dirigir al PCTGO y a la oficina en Quibdó hacia una viabilidad financiera. El plan de negocios en sí, y la aplicación de tasas de interés reales y positivas deberán ilustrar la viabilidad financiera del proyecto. La aplicación del reglamento de crédito y una metodología de créditos adecuada garantizarán una cartera de préstamos de buena calidad, la cual contribuirá con la viabilidad financiera de la operación. Finalmente un adecuado sistema de contabilidad e información permitirá que el PCTGO tome mejores decisiones que repercutirán favorablemente en sus resultados, y los del proyecto en Quibdó.

D. Riesgos de la Operación

- 5.6 El principal riesgo de esta operación está relacionado a que se considera que la recuperación de los préstamos otorgados con recursos del proyecto puede llegar a ser muy dificultosa. Este riesgo se basa en las características culturales y socioeconómicas, así como en las prácticas y circunstancias tradicionales en Quibdó (paternalismo estatal, dependencia de la población del presupuesto gubernamental y programas municipales, limitadas oportunidades económicas, demanda por productos y servicios limitada, etc.), las cuales requieren la aplicación de una adecuada metodología crediticia, y un prudente manejo de la cartera de préstamos. A este propósito, con recursos de la cooperación técnica, el programa contempla el desarrollo de una tecnología crediticia apropiada, a través de la cual será también necesario brindar una sólida capacitación a los microempresarios en temas relacionados a la formación de grupos solidarios, y al manejo de crédito.

VI. JUSTIFICACION Y RECOMENDACIONES

- 6.1 La operación se enmarca en la política que orienta el Programa de Financiamiento de Pequeños Proyectos, ajustándose a los criterios establecidos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2, así como con la política operativa del Banco relativa a la mujer y el desarrollo contenida en el documento GP-114-3, y beneficiará directamente a grupos humanos de escasos recursos económicos que actualmente no tienen acceso a las fuentes convencionales de crédito (se estima que por lo menos el 50% de los beneficiarios de los créditos serán mujeres). El proyecto generará oportunidades de empleo y fomentará la aplicación de tecnologías apropiadas.
- 6.2 El análisis precedente permite concluir que la ejecución del proyecto propuesto es viable, razón por la que la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo la aprobación del financiamiento respectivo, para lo cual somete a su consideración el correspondiente Proyecto de Resolución de Financiamiento y Cooperación Técnica.

PLAN DE OPERACIONES

**COOPERACION TECNICA
CORPORACION EL MINUTO DE DIOS (CMD)
COLOMBIA
(SP/9803364-CO)**

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Adicionalmente al Financiamiento, la CMD presentó una solicitud de Cooperación Técnica no reembolsable en apoyo a la ejecución del proyecto propuesto.
- 1.2 Durante el análisis de la operación se detectó la necesidad de independizar y fortalecer al Programa CONTIGO (PCTGO), y particularmente a la oficina localizada en Quibdó, de tal manera que el proyecto pueda administrarse bajo criterios de sostenibilidad financiera e institucional.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo de la Cooperación Técnica es ayudar a la CMD a desarrollar un programa de créditos coherente, eficiente y autosostenible. Este componente se dividirá en dos fases: (i) fase de Fortalecimiento Institucional del PCTGO; y (ii) fase de Implementación Operativa del programa de créditos en Quibdó.

Durante la primera fase se financiarán las siguientes actividades: (i) asistencia a la CMD/PCTGO para realizar un análisis técnico sobre los costos y beneficios relacionados a la independización del PCTGO de la CMD; (ii) fortalecimiento institucional del PCTGO, para que tenga la capacidad de administrar su actual cartera, y en particular la cartera del proyecto a crearse en Quibdó; (iii) desarrollo de un plan de negocios para el PCTGO y el programa de créditos en Quibdó; y (iv) asistencia al PCTGO en futuros esfuerzos para obtener fondos adicionales de otros donantes y/o financiadores, fundamentalmente para el programa de créditos en Quibdó.

Durante la segunda fase se financiarán las siguientes actividades: (i) desarrollo de un Reglamento de Créditos, e implementación de una metodología crediticia apropiada; (ii) desarrollo e implementación de un sistema de contabilidad e información gerencial (incluyendo la adquisición de equipos de computo y software); y (iii) entrenamiento y formación de oficiales de crédito. Esta asistencia técnica será proporcionada con miras a que, a mediano y largo plazo, el PCTGO y la oficina en Quibdó alcancen autosuficiencia financiera. Los productos resultantes de esta fase serán aplicables tanto al programa de créditos en Quibdó como al PCTGO.

- 2.2 Para lograr estos objetivos, la CMD contratará, con la no objeción del BID, los siguientes servicios de consultoría:
- a. Consultoría en gerencia, desarrollo de planes de negocios para programas e instituciones de microfinanciamiento, y políticas institucionales y financieras.
 - b. Consultoría en desarrollo e implementación de metodología crediticia para programas de crédito para la microempresa.
 - c. Consultoría en diseño e implementación de sistemas contables e información gerencial computarizados para instituciones de microfinanzas.
- 2.3 El Gerente del Programa CONTIGO y el Gerente de la oficina en Quibdó, serán conjuntamente responsables de dirigir y coordinar el trabajo de los consultores que se contratarán con recursos de la Cooperación Técnica, de tal manera que las tareas puedan realizarse de manera óptima para el proyecto y la institución. Asimismo, en función a lo que se juzgue conveniente para el proyecto, la CMD y el PCTGO tendrán la opción de contratar a consultores individuales, o a una firma consultora especializada que tenga la capacidad de brindar el apoyo requerido por la presente operación.
- 2.4 Finalmente, para realizar las evaluaciones mencionadas en el Capítulo IV, Sección E del documento, el Banco contratará consultorías especializadas.

III. TERMINOS DE REFERENCIA DE LOS CONSULTORES

A. Fortalecimiento Institucional del Programa CONTIGO

- 3.1 Se contratará un especialista por un período de diez a doce meses con el objetivo de fortalecer la capacidad gerencial del PCTGO, y realizar el análisis técnico sobre los costos y beneficios relacionados a la independización del PCTGO de la CMD. El consultor también será responsable de diseñar y colaborar con la implementación de un plan de negocios donde se establezcan objetivos, metas, estrategias, y políticas adecuadas que permitan al PCTGO y a la oficina en Quibdó lograr, a mediano/largo plazo una eficiente administración de los ingresos y costos del proyecto, de tal manera que se logre la deseada sostenibilidad financiera. Entre otras, el consultor realizará las siguientes tareas:
- a. Estudiar la factibilidad y conveniencia de separar al PCTGO de la CMD, y en caso necesario, colaborar con el proceso de separación. Con tal fin, el consultor deberá realizar un diagnóstico de la capacidad gerencial y operativa del PCTGO, y en particular de la oficina en Quibdó, así como una evaluación respecto a su autonomía de gestión. El resultado del estudio deberá reflejar una clara recomendación, fundamentada en argumentos sólidos, respecto a la modalidad jurídica más

conveniente para el PCTGO. Es decir, el consultor deberá sustentar una posición sobre si el PCTGO debe continuar adscrito a la CMD, o si se debe proceder con su independización y funcionamiento como entidad separada de la CMD.

- b. Recomendar la estructura organizacional y operativa funcional ideal para el PCTGO y la oficina de Quibdó, que permita una adecuada administración de los activos, pasivos y patrimonio del PCTGO y de la oficina en Quibdó, así como de los recursos humanos relacionados a la operación.
- c. Desarrollar, conjuntamente con el equipo ejecutivo del PCTGO y la oficina en Quibdó, un plan de negocios para el PCTGO y la oficina en Quibdó, que además de otros, incluya los siguientes conceptos: (i) una clara visión sobre la misión y objetivos del PCTGO; (ii) una proyección de los estados financieros del PCTGO y la oficina en Quibdó (balances y estados de resultados), y las fuentes potenciales de recursos que ilustren claramente el potencial de sostenibilidad financiera a mediano/largo plazo de la nueva institución y del programa de créditos en Quibdó. Estas proyecciones deberán ser realizadas tomando en cuenta supuestos macroeconómicos y operativos generales tales como la inflación, la tasa de crecimiento, la liquidez, el monto promedio de préstamo, la productividad del personal de créditos en términos de número de clientes por oficial, la mora, plazos promedio, tasas de interés, tasas de deserción, etc. El plan deberá incluir una estrategia de mercadeo adecuada, que permita identificar y seleccionar a microempresarios que prometan una viabilidad económica, y deberá ser elaborado en su integridad de manera conjunta, y en total acuerdo con los ejecutivos de la CMD, el PCTGO, y la oficina en Quibdó.
- d. Elaborar, conjuntamente con el equipo del PCTGO, y la oficina en Quibdó, un enunciado de políticas generales que servirán como base para la administración del PCTGO y del programa de créditos en Quibdó. En este documento se deberán detallar todas las políticas a ser utilizadas por el PCTGO en la administración de todos sus activos, particularmente aquellos relacionados a las operaciones en Quibdó. Entre otras, las políticas a ser definidas son (i) políticas de personal; (ii) política financiera; (iii) política de captaciones; (iv) política de créditos (en base al trabajo a ser realizado con el consultor mencionado en el punto 2.2 (b)); (v) políticas de capacitación, y otras que se consideren necesarias. Estas políticas servirán para que durante la ejecución del proyecto se adopten prácticas empresariales, gerenciales y administrativas adecuadas, y servirán como una guía para la toma de decisiones por parte de la planta ejecutiva del PCTGO y la oficina en Quibdó.
- e. Elaborar un plan de captación de fondos de otras instituciones, el cual será orientado a apoyar al PCTGO en la captación de recursos nuevos, provenientes tanto de instituciones

financieras locales, como internacionales. El plan deberá estar primordialmente dirigido a captar recursos para la ampliación del programa de créditos en Quibdó, y deberá identificar a fuentes de recursos potenciales dispuestas a contribuir con el proyecto. El consultor deberá proponer una serie de actividades concretas a ser realizadas por el PCTGO para la obtención de los recursos. El consultor también elaborará un documento de presentación de la nueva institución y del programa en Quibdó que sirva para dar inicio a futuras negociaciones.

- f. Capacitar al equipo ejecutivo, y otro personal del PCTGO y de la oficina en Quibdó en el manejo y comprensión de los instrumentos de planificación estratégica. Se prevé la organización de varias reuniones y/o talleres con el personal donde se otorgará entrenamiento sobre aspectos organizacionales, en la aplicación de las políticas institucionales, la administración y uso del plan de negocios, y la ejecución del plan de captación de recursos.

B. Desarrollo de tecnología crediticia

3.2 Se contratará un especialista en materia de microcrédito por un periodo de diez a doce meses, con el objetivo de desarrollar e implementar una tecnología crediticia adecuada tanto para el PCTGO, como para la operación crediticia en Quibdó. La metodología a ser desarrollada tendrá en cuenta las características de la población objetivo, y buscará optimizar su eficiencia operativa, la cual debe contribuir con una cartera de alta calidad que se refleje en un bajo nivel de mora. Entre otras, el consultor realizará las siguientes tareas:

- a. Revisar y perfeccionar la tecnología crediticia para otorgar créditos al grupo meta. Esto implica diseñar el sistema de preparación de carpetas de clientes, la minimización de los tiempos para la extensión de los créditos, aspectos relacionados a la organización y capacitación pre-crédito de los clientes, introducción de la información en el sistema de información computarizado, aplicación de las políticas de crédito, manejo de garantías, etc..
- b. Desarrollar mecanismos ágiles y efectivos para la recuperación de los créditos.
- c. Capacitar a los oficiales de crédito, y otro personal relevante del PCTGO y la oficina en Quibdó, en la utilización de una metodología apropiada, con el fin de mantener una alta calidad en la cartera de préstamos. Se prevé que este consultor trabajará conjuntamente y en estrecha coordinación con los otros dos consultores.

C. Sistemas contables y de información gerencial

3.3 Se contratará un especialista por un período de diez a doce meses con el objetivo de desarrollar e implementar un sistema de contabilidad y de información gerencial que le permita al PCTGO y a la oficina en Quibdó tener control de las operaciones en general, y las de crédito en particular, y que le permita contar con información oportuna y de alta calidad para tomar las decisiones gerenciales necesarias para garantizar el buen desempeño del proyecto. Entre otras, el consultor realizará las siguientes tareas:

- a. Realizar un diagnóstico y una evaluación del sistema de contabilidad e información gerencial utilizado por el PCTGO y la oficina en Quibdó.
- b. Diseñar la solución ideal para el manejo de la contabilidad y la información gerencial para el PCTGO y la oficina en Quibdó, de tal manera que se pueda monitorear periódicamente la calidad de los activos así como los índices de sostenibilidad del proyecto.
- c. En función a los resultados de (a) y (b), mejorar, adaptar, o recomendar la adquisición del software y el hardware que sea necesario para efectos de administrar apropiada y eficientemente los recursos del PCTGO y del programa de créditos en Quibdó.
- d. Colaborar con la CMD y el PCTGO en el proceso de adquisición del software y del equipo de computación que sea más conveniente. Esta adquisición deberá realizarse de acuerdo a los procedimientos de adquisición indicados por el Banco.
- e. Desarrollar el sistema de contabilidad para la generación de informes de relevancia para la toma de decisiones de la nueva institución.
- f. Capacitar al responsable de sistemas del PCTGO y de la oficina en Quibdó, y a los usuarios específicos del sistema, en la utilización y el mantenimiento del mismo, teniendo en cuenta el nexo con una compañía especializada que garantizará el oportuno y adecuado servicio de los sistemas de computación, incluyendo aquellos destinados a la oficina en Quibdó.
- g. Elaborar un manual de procedimientos sobre los sistemas de información gerencial que se implanten.

D. Evaluaciones

3.4 El Programa CONTIGO estará sujeto a dos evaluaciones. La primera se realizará a solicitud de la CMD, antes de que se haga el primer desembolso para el Programa de Créditos. La segunda se realizará

cuando se haya comprometido el 25% de los recursos del Programa de Crédito. Las evaluaciones medirán la eficiencia operativa y administrativa del PCTGO y del proyecto en Quibdó. Asimismo, evaluarán su solvencia, calidad de cartera, y resultados. Los informes previstos a ser sometidos por la CMD y el PCTGO servirán de insumos para estas evaluaciones, las cuales serán realizadas por consultorías a ser financiadas con recursos de la Cooperación Técnica. Los resultados de éstas evaluaciones determinarán futuros desembolsos para esta operación.

- 3.5 La primera evaluación considerará lo siguiente: (i) el fortalecimiento institucional del PCTGO; (ii) la elaboración y pertinencia del plan de negocios; (iii) la aplicación del reglamento de créditos por el PCTGO; y (iv) el cumplimiento de los patrones de desempeño mencionados en el párrafo 4.8. Por otro lado, la segunda evaluación considerará lo siguiente: (i) la factibilidad de independizar al PCTGO de la estructura organizacional de la Corporación el Minuto de Dios (CMD); (ii) el fortalecimiento institucional del PCTGO; (iii) el funcionamiento de la operación en Quibdó y el nivel de cumplimiento del plan de negocios; (iv) la solvencia y liquidez del PCTGO; (v) la mora del PCTGO y el programa en Quibdó; (vi) la sostenibilidad financiera del PCTGO y del proyecto en Quibdó; (vii) la efectividad de la cooperación técnica; (viii) la implementación y uso de una buena metodología crediticia tanto para el PCTGO como para la oficina en Quibdó; (ix) el sistema de contabilidad e información gerencial; (x) el entrenamiento de los oficiales de crédito, particularmente para la oficina en Quibdó; (xi) las perspectivas y realizaciones relacionadas a la captación de fondos adicionales de otros donantes y/o financiadores; (xii) el tipo de microempresas atendidas, y su giro o sector de actividad (incluyendo distinciones por género y etnia); (xiii) la calidad de los servicios ofrecidos; y (xiv) el nivel de satisfacción de la clientela microempresarial.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 Luego de haber realizado el análisis correspondiente, se estimó que el costo total de a la Cooperación Técnica estará en el orden del equivalente a US\$250.000, de acuerdo al siguiente detalle:

CATEGORÍAS	FINANCIAMIENTO BID (Equivalente en US\$)
2. Subprograma de cooperación técnica	
2.1 Fortalecimiento Institucional del Programa CONTIGO	
2.1.1 Honorarios del consultor.	70.000
2.2 Desarrollo de tecnología crediticia.	
2.2.1 Honorarios del consultor.	65.000
2.3 Sistema de Información Gerencial, y contabilidad.	
2.3.1 Honorarios del consultor.	50.000
2.4 Equipamiento.	
2.4.1 Adquisición de equipos de computación y software.	40.000
8.2 Evaluaciones	20.000
9.8 Imprevistos	5.000
Total subprograma de cooperación técnica	250.000

- 4.2 La Cooperación Técnica será financiada en moneda local proveniente de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE), y serán entregados a la CMD con carácter no reembolsable. La CMD y el PCTGO proporcionarán todo el apoyo logístico necesario en material de servicios, espacio de oficina, papelería, servicios de telecomunicaciones, luz, etc.

V.EJECUCION DEL PROGRAMA

- 5.1 Con excepción de los consultores que realizarán las evaluaciones, los cuales serán contratados por el Banco, todos los otros servicios de consultoría serán contratados por la CMD siguiendo las normas del Banco. Los términos de referencia, y la selección de todos los consultores deberán ser previa y expresamente aprobados por el Banco.

VI.INFORMES

- 6.1 La CMD y/o el PCTGO deberán prestar al Banco los siguientes informes: (i) dentro de los 30 días siguientes a la recepción de los informes finales presentados por los consultores, una evaluación de los mismos, incluyendo su opinión sobre el trabajo de consultoría realizado por estos; y (ii) dentro de los 120 días siguientes al cierre del año calendario en el que se realice el desembolso final, un informe financiero dictaminado por autoridades independientes, en el que se muestra la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

Corporación el Minuto de Dios
ESTADOS FINANCIEROS (1)
(1996 - junio 1998; en miles de US\$)

BALANCE GENERAL (1)	1996	1997	Junio 1998
Activos	22,356	17,443	16,596
Caja, bancos, inv. temp.	3,300	2,234	1,650
Cartera Progr. CONTIGO	282	848	894
Otros Deudores (2)	5,308	4,962	3,233
Construcc. en curso	5,730	1,459	3,034
Inversiones perm.	794	917	1,144
Activos Fijos	6,439	6,595	6,191
Otros Activos	503	428	450
Pasivos	15,126	10,664	10,809
Pasivos corrientes	2,277	1,448	1,838
Cuentas con instituciones afiliadas	2,223	2,633	467
Anticipos recibidos	5,002	2,436	4,119
Deudas Inst. Financ. a largo plazo	2,412	2,956	2,835
Otros pasivos	3,212	1,191	1,550
Patrimonio	7,230	6,779	5,787

RESULTADOS	1,996	1,997	Junio 1998
Ingresos por construcción	1,420	2,243	367
Ingresos por servicios (3)	1,317	1,137	396
Ingresos por arriendos	423	391	207
Ingresos por servicios de educación	406	329	147
Donaciones	733	283	82
Total Ingresos	4,299	4,383	1,199
Costo de la gestión	1,983	3,134	568
Superávit (déficit) operativo	2,316	1,249	631
Gastos de adm. y ventas	4,925	5,068	1,342
Otros ingresos/egresos	2,829	2,936	-180
Superávit (déficit) total	220	-883	-891

Notas: (1) El cambio entre el Peso y el US\$ Dólar utilizado para 1996, 1997 y junio de 1998 es de 1.002, 1.294 y 1.363 Pesos por Dólar respectivamente.

(2) Representan préstamos a clientes para construcción de viviendas, cuentas con instituciones afiliadas y anticipos a proveedores. (3) Los ingresos financieros del Programa CONTIGO se registran dentro de éste rubro.

PROYECTO DE RESOLUCION

COLOMBIA. FINANCIAMIENTO A LA CORPORACION EL MINUTO
DE DIOS DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO
DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que, en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Corporación el Minuto de Dios, de la República de Colombia, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del Programa a que se refiere el Documento PR-____; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$300.000, en pesos colombianos, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$250.000, en pesos colombianos, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.