

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL**

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD  
MICROFINANCIERA EN EL CARIBE (CARIB-CAP)**

**(RG-M1106 Y RG-X1005)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por María Victoria Saenz (FOMIN/OPS), jefe del equipo de proyecto; Winsome Leslie (FOMIN/IKM), Marguerite Berger (VPC/GCM), Carla Bueso (FOMIN/DEU), Alejandro Escobar (FOMIN/OPS), Rosina de Souza (LEG), Mercedes Rubio (VPC/GCM), Alonso Chaverri-Suarez (LEG), Claudia Suaznabar (ICF/CMF), Audrey Richards (COF/CJA), Laurence Telson (COF/CBA) y Vashtie Dookiesingh (COF/CTT).

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
A.	Meta y propósito del proyecto .....	5
B.	Componentes .....	6
1.	Evaluaciones de desempeño .....	6
2.	Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad .....	7
3.	Incentivo para buenas prácticas .....	8
4.	Fortalecimiento de la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN) .....	9
5.	Divulgación y lecciones aprendidas .....	9
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	9
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	11
V.	BENEFICIOS Y RIESGOS .....	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	12
VII.	REVISIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL .....	13

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto detallado del proyecto

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **DATOS SOCIOECONÓMICOS BÁSICOS**

Los datos socioeconómicos básicos, que incluyen información sobre endeudamiento público, están disponibles en la siguiente página:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL FOMIN**

### **PREPARACIÓN:**

Anexo III	Reglas operativas
Anexo IV	Presupuesto detallado
Anexo V	Calendario de actividades del proyecto
Anexo VI	Términos de referencia de la empresa administradora
Anexo VII	Términos de referencia del coordinador del proyecto
Anexo VIII	Expresiones de intereses
Anexo IX	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo X	Encuesta a instituciones microfinancieras

### **EJECUCIÓN:**

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACP	Países de África, el Caribe y el Pacífico
BDC	Banco de Desarrollo del Caribe
CE	Comisión Europea
CGAP	Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres
CMN	Red de Microfinanzas del Caribe
COFAB	Cofinanciamiento no reembolsable administrado por el Banco
MIX	<i>Microfinance Information eXchange</i>
OECD	Organización de Estados del Caribe Oriental
UE	Unión Europea

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD MICROFINANCIERA  
EN EL CARIBE (CARIB-CAP)  
(RG-M1106 Y RG-X1005)**

**RESUMEN EJECUTIVO**

<b>Países:</b>	Bahamas, Belice, Jamaica, Barbados, Trinidad y Tobago, Suriname, Guyana y los países de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS).		
<b>Beneficiarios:</b>	Principalmente, las instituciones microfinancieras de los países del Caribe de habla inglesa, incluidos los de la OECS. En segundo lugar, todas las instituciones microfinancieras del Caribe, puesto que la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN) beneficia a la totalidad de la región. Como resultado del proyecto, los microempresarios y las personas de bajos ingresos del Caribe que requieren acceso a servicios financieros serán los beneficiarios finales del proyecto.		
<b>Organismo ejecutor:</b>	El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de la Oficina del FOMIN, será el organismo ejecutor del proyecto.		
<b>Financiamiento:</b>	<b>FOMIN:</b>	US\$1.899.683	
	<b>Cofinanciamiento y aporte de contrapartida (instituciones microfinancieras):</b>		
	Comisión Europea (CE)	US\$	599.205 <sup>1</sup>
	Banco de Desarrollo del Caribe (BDC)	US\$	276.000
	Instituciones microfinancieras:	US\$	268.875
	<b>Total:</b>	US\$3.043.764	
<b>Objetivos:</b>	El objetivo general del proyecto es contribuir al desarrollo de la industria microfinanciera en el Caribe. El objetivo específico es implementar un proyecto de fortalecimiento de capacidad que permita a las instituciones microfinancieras mejorar su alcance y desempeño financiero.		
<b>Calendario de ejecución:</b>	Plazo de ejecución:	36 meses	
	Período de desembolso:	42 meses	

<sup>1</sup> La contribución de la CE ascenderá a €420.000. La cantidad de US\$599.009 supone un tipo de cambio de US\$1.428=1 €.

<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	La suscripción de los acuerdos con la CE y el BDC será una condición previa para efectuar los desembolsos.
<b>Excepciones a políticas del Banco:</b>	Ninguna.
<b>Revisión ambiental y social:</b>	El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) analizó el documento de proyecto en su reunión CESI 22-07 del 8 de junio de 2007 y no tuvo comentarios ni recomendaciones.
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	El proyecto será cofinanciado por la Comisión Europea, a través de su proyecto de microfinanciamiento para África, el Caribe y el Pacífico, y por el Banco de Desarrollo del Caribe. El Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) es uno de los asociados más importantes para la implementación del proyecto de la Unión Europea (UE) para los países de África, el Caribe y el Pacífico. Se ha hablado sobre este proyecto con la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA), a través de su representante en Barbados. Canadá podría estar interesada en una operación subsiguiente relacionada con instituciones microfinancieras como complemento de las actividades del FOMIN y la UE.

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1 El acceso a servicios financieros en el Caribe es desigual. Si bien en la mayoría de los países de la región existen sistemas de financiamiento bastante avanzados, la población de bajos ingresos, los trabajadores independientes y las empresas pequeñas tienen acceso limitado a una variedad de servicios financieros. En especial en los países del Caribe de habla inglesa<sup>1</sup>, el sistema financiero para las microempresas y pequeñas empresas está muy poco desarrollado. Aunque en esa parte de la región del Caribe existen más de 50<sup>2</sup> instituciones microfinancieras<sup>3</sup> en operación, su desarrollo está muy atrasado con respecto a sus contrapartes de América Latina, Haití y la República Dominicana, donde existe una próspera industria de microcréditos.
- 1.2 Varios estudios han demostrado que existen múltiples razones para que el desarrollo del sistema microfinanciero en el Caribe de habla inglesa se esté dando a un ritmo más lento, entre ellas la pequeña escala de las operaciones debido a poblaciones menos numerosas, tasas de pobreza inferiores, niveles de trabajo informal más bajos (salvo en el caso de Jamaica, donde el nivel de economía informal es elevado), bajas tasas de recuperación de préstamos, altas tasas de mora y a la intervención subsidiada directa del gobierno, que ha incidido negativamente en la sostenibilidad y el crecimiento del sector microfinanciero<sup>4</sup>.
- 1.3 El sector financiero formal relativamente avanzado del que disfrutaban varios países del Caribe ofrece una gama de servicios financieros para las personas de ingresos medios y altos, pero para las de bajos ingresos (mujeres, población rural, etc.), que en muchos casos dependen para su supervivencia de las microempresas y pequeñas empresas, los servicios son escasos. Estas personas dependen de mecanismos informales, de sus propios ahorros y de planes subsidiados por el gobierno que resultan impredecibles y no garantizan una solución a más largo plazo de acceso a financiamiento para quienes actualmente se encuentran fuera del sistema bancario principal.

---

<sup>1</sup> Para fines de esta propuesta, “el Caribe de habla inglesa” incluye a Jamaica, Trinidad y Tobago, Barbados, las Bahamas, Guyana, Belice, los países de la OECO y Suriname, aunque en este último se habla neerlandés.

<sup>2</sup> Encuesta realizada por el equipo. Los resultados de esta encuesta forman parte de los archivos técnicos del proyecto.

<sup>3</sup> Una institución microfinanciera se define como una institución que presta servicios financieros a microempresas y pequeñas empresas y a personas de bajos ingresos. La definición incluye a instituciones microfinancieras especializadas (ya sea o no que estén sujetas a la normativa que rige al sector financiero), ONG, cooperativas de crédito, empresas financieras, sociedades de crédito hipotecario y bancos cuyos productos financieros están diseñados para ese tipo de clientes.

<sup>4</sup> Von Stauffenberg, Damian, *Microfinance in the English Speaking Caribbean* (2000); Wenner, Mark y Geoffrey Chalmers, *Microfinance Issues and Challenges in the Anglophone Caribbean* (2001); Westley, Glenn, *Microfinance in the Caribbean: How to go Further* (2005); y Navajas, Sergio y Luis Tejerina, *Microfinance in Latin America and the Caribbean: How Large is the Market?* (2006).



- 1.4 En el Caribe de habla inglesa, las instituciones microfinancieras enfrentan múltiples desafíos<sup>5</sup>, operan a pequeña escala y su penetración es muy baja. El equipo llevó a cabo una encuesta a 50 instituciones microfinancieras (y recibió respuestas de 28 de ellas). A partir de la misión de debida diligencia y los resultados de la encuesta se llegó a la conclusión de que aunque algunas instituciones microfinancieras sí utilizan buenas prácticas en sus operaciones de microcrédito, la mayoría son adversas al riesgo y desconocen las tecnologías microfinancieras y por ello prefieren a los empresarios un poco más grandes, a quienes les ofrecen también servicios de capacitación. Esta situación es comprensible si se considera que el nivel de economía informal en el Caribe de habla inglesa no es tan elevado como en el resto de la región<sup>6</sup> y que el ingreso nacional bruto per cápita en la mayoría de los casos es dos o tres veces mayor que en los demás países de la región, lo cual significa que el préstamo promedio por prestatario rara vez supera el equivalente de US\$1.000, cifra mucho superior que las que se registran en los entornos microfinancieros más desarrollados. En general, las instituciones microfinancieras caribeñas prefieren usar los activos como garantías que basar sus préstamos en la reputación de los prestatarios. En este sentido difieren de sus congéneres latinoamericanos, y sus créditos conllevan una carga mayor en trámites y costos.
- 1.5 Es difícil obtener, a partir de los resultados de la encuesta, el número de clientes y el valor de la cartera, ya que muchas instituciones (las cooperativas de crédito, por ejemplo) no separan su cartera normal de la de microempresas<sup>7</sup>. Sin importar esta diferenciación, queda claro que las instituciones microfinancieras del Caribe operan principalmente en las áreas rurales. De hecho, en la encuesta, 39,6% de los clientes se reportaron como clientes rurales. Este punto es importante, en particular en los países de la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS), donde las tasas de mora se relacionan también con las recesiones económicas. Por otra parte, en todos los países del Caribe de habla inglesa donde los gobiernos han subsidiado programas de microfinanciamiento, no se han hecho esfuerzos adecuados por recuperar esos préstamos. Por ende, la recuperación de los préstamos es difícil<sup>8</sup> y las estructuras de costos altos generan bajos niveles de sostenibilidad. En algunos casos existen restricciones a las tasas de interés sobre préstamos y ahorros.
- 1.6 A pesar de los esfuerzos por recopilar información sobre las instituciones microfinancieras del Caribe y por estudiar a este subsector, el nivel de transparencia

---

<sup>5</sup> Westley (2005), y confirmado en un Estudio del microfinanciamiento en América Latina y el Caribe: recomendaciones para asistencia técnica e inversión elaborado por DAI para la CFI (2006).

<sup>6</sup> Vuletin, Guillermo. *The Size of the Informal Economy in the Caribbean*. Informe de país No. 07/2007, Fondo Monetario Internacional.

<sup>7</sup> No existe en la totalidad de la región una definición común de microempresa, sino que más bien varía de un país a otro dependiendo de si el énfasis se pone en los ingresos, el número de empleados o los activos y otras características. Para los fines de este proyecto, se define como microempresa a aquella con un máximo de 10 empleados y activos y ventas totales no mayores de US\$20.000 y US\$100.000, respectivamente.

<sup>8</sup> De 22 respuestas a la encuesta, seis tienen tasas de mora superiores al 30% y siete de entre 10% y 15%.

respecto al desempeño financiero de las instituciones microfinancieras caribeñas es menor que en otras partes del mundo. De las 1.037 instituciones microfinancieras en Microfinance Information eXchange (MIX)<sup>9</sup>, 266 son latinoamericanas o caribeñas. Solamente 18 instituciones del Caribe entregan actualmente informes a MIX, sólo cinco de ellas son del Caribe de habla inglesa y, de éstas, tres forman parte del mismo grupo por ser subsidiarias de Microfin Caribbean Holdings Limited de Trinidad y Tobago. Con una mayor transparencia, mejor seguimiento de los indicadores clave por parte de las instituciones microfinancieras mismas y parámetros que sirvan como puntos de comparación entre las distintas instituciones, se podrían mejorar el desempeño y la capacidad de atraer recursos necesarios para un crecimiento a futuro. Las instituciones microfinancieras necesitan mejorar sus métodos, aprender a diseñar productos adaptados específicamente a sus clientes y, a la vez, reconocer el entorno cultural específico y las necesidades de capacitación que se requieren en la región del Caribe. Si lo logran, podrán atraer más recursos.

- 1.7 Otra característica del Caribe es la diáspora creciente derivada de la migración a la Unión Europea (UE) y a Norteamérica, que genera niveles significativos de remesas que se envían a casa y que podrían ser canalizadas a través de bancos e instituciones microfinancieras para financiar programas productivos y podrían emplearse también para promover el uso de otros servicios financieros. No obstante, si las instituciones microfinancieras no son fuertes, se imposibilita este proceso de incorporar al sistema bancario a los actuales receptores de remesas que se encuentran fuera de él.
- 1.8 En mayo de 2006, las instituciones microfinancieras del Caribe establecieron la **Red de Microfinanzas del Caribe (CMN)**, que tiene como meta facilitar la capacitación, el acceso a información sobre microfinanciamiento con bases sólidas y el intercambio de experiencias adquiridas en países fuera del Caribe, y se propone influir en las políticas y prácticas de los gobiernos, las autoridades en materia monetaria, las instituciones del sector financiero y las ONG a través de la investigación, la propugnación, los diálogos sobre políticas, la concientización y el intercambio de información. No obstante, es necesario que CMN se fortalezca para que pueda desempeñar este papel.
- 1.9 **Resumen de los desafíos.** Los desafíos que enfrentan las instituciones microfinancieras en el Caribe de habla inglesa se pueden resumir como sigue: (i) la escala reducida de las operaciones de las instituciones microfinancieras debido a que sus mercados son extremadamente pequeños, (ii) en general, poca adaptación de sus productos y métodos a los entornos rurales y a las necesidades de sus clientes, (iii) dificultades para recuperar sus préstamos y altas tasas de mora (Jamaica en mucho menor medida), (iv) intervención gubernamental directa, (v) clientes microempresariales de mayor tamaño que en el resto de la región y

---

<sup>9</sup> MIX es una organización sin fines de lucro de gran prestigio que ofrece información sobre instituciones microfinancieras y fuentes de financiamiento. Más de 850 instituciones microfinancieras presentan informes a MIX.

(vi) la etapa de desarrollo incipiente de la red regional de instituciones microfinancieras.

- 1.10 **Demanda.** Uno de los resultados de la encuesta a la que se hizo referencia más arriba fue el interés manifestado por las instituciones microfinancieras en participar en el proyecto. De hecho, 88% de quienes respondieron a la encuesta muestran interés por poner en práctica un plan de fortalecimiento de capacidad que los ayude a mejorar su desempeño financiero y penetración; 100% de las instituciones microfinancieras entrevistadas durante la misión de debida diligencia respondieron afirmativamente a la solicitud de compartir el costo de implementación de estos planes de fortalecimiento de capacidad.
- 1.11 **El financiamiento conjunto permite aprovechar mejor las experiencias y los recursos.** El FOMIN/BID participa en asociación con la Comisión Europea (CE) y el Banco de Desarrollo del Caribe (BDC) en el cofinanciamiento y la implementación de este proyecto. La CE financia actualmente un Programa Marco de Microfinanciamiento para ayudar a personas de bajos ingresos en los países de África, el Caribe y el Pacífico a obtener un mejor acceso a productos y servicios financieros adecuados. Este programa (UE/ACP) se propone fortalecer la capacidad de los agentes del sistema microfinanciero y mejorar la eficiencia y la transparencia en los mercados microfinancieros. El otro partícipe en este proyecto es el BDC, que ha venido suministrando apoyo a las microempresas a través de asistencia directa a las instituciones microfinancieras o mediante la red de servicios de consultoría tecnológica (CTCS), la cual que vincula a personas con experiencia administrativa y técnica con microempresarios y pequeños empresarios que requieren su asesoría a través de capacitación en competencias, talleres de administración y desarrollo empresarial y asistencia técnica individual a corto plazo. El BDC apoyará a las instituciones microfinancieras beneficiarias de este proyecto para que obtengan fondos a través de su propio programa de garantías para microcréditos<sup>10</sup>. Cabe mencionar la cooperación prestada por parte del FOMIN y el BDC al proyecto de Fortalecimiento de las iniciativas de las instituciones microfinancieras de América Latina y el Caribe para atenuar los efectos de los desastres naturales, recientemente aprobado por el Comité de Donantes (FOMIN/AT-868). Al trabajar conjuntamente en el proyecto CARIB-CAP, el FOMIN, el BDC y UE/ACP harán un mejor uso de sus experiencias y recursos. Por último, este proyecto está estrechamente vinculado a la Estrategia regional del BID de apoyo a la Comunidad del Caribe (2007-2010).
- 1.12 **Adicionalidad del FOMIN.** El Caribe de habla inglesa representa la etapa final en el proceso de fortalecer a las instituciones microfinancieras de América Latina y el

---

<sup>10</sup> Dentro del programa de garantías para microcréditos de US\$5 millones, establecido en el año 2000, el BDC actúa como garante para una línea de crédito de bancos comerciales a instituciones microfinancieras. Estos fondos a su vez se les prestan a microempresas y pequeñas empresas. La garantía cubre hasta 80% del préstamo del banco comercial. Este programa no ha tenido los efectos esperados debido a la incapacidad de muchas instituciones microfinancieras de cubrir los requisitos para el financiamiento, por los desafíos que se enumeraron más arriba. El presente proyecto se concentra en el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones microfinancieras caribeñas, lo cual permitirá al BDC reanudar su programa de garantías.

Caribe. El FOMIN ha puesto en práctica este mismo tipo de intervención, aunque a nivel individual, en varias instituciones microfinancieras en Haití y en la República Dominicana. La asociación con el BDC y la UE, a quienes interesa también el fortalecimiento de la capacidad de las instituciones microfinancieras locales, además de constituir una oportunidad única para el FOMIN, es acorde al espíritu de colaboración y formación de alianzas implícito en el Convenio del FOMIN II. Por último, constituye una oportunidad para ampliar el éxito inicial de CMN, establecida dentro del Programa Socios para la Innovación<sup>11</sup>.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Meta y propósito del proyecto

- 2.1 El objetivo general es contribuir al desarrollo de la industria microfinanciera en el Caribe. El objetivo específico es implementar un proyecto de fortalecimiento de capacidad que permita a más de 30 instituciones microfinancieras del Caribe mejorar su desempeño financiero y su penetración. Cinco componentes integran el proyecto, a saber: (i) evaluaciones de desempeño, (ii) implementación de planes para el fortalecimiento de capacidad, (iii) premio de incentivo para buenas prácticas, (iv) fortalecimiento de la capacidad de la Red de Microfinanzas del Caribe y (v) divulgación de lecciones aprendidas.
- 2.2 **Requisitos de elegibilidad para el proyecto.** Los criterios para seleccionar a las instituciones microfinancieras beneficiarias del proyecto son los siguientes: (i) la institución microfinanciera debe demostrar que ha operado por lo menos durante un año; (ii) si se trata de una ONG, esta deberá demostrar que la cartera de microcréditos representa **por lo menos** 50% de la cartera total; (iii) si se trata de una cooperativa de crédito, esta deberá demostrar que tiene un proyecto de microempresas o microcréditos dentro de la cooperativa de crédito, con por lo menos 2.500 clientes, y que puede separar la cartera de microcréditos de la cartera principal de la cooperativa de crédito para su análisis; (iv) se deberán presentar estados financieros auditados o manifestar el claro compromiso de la junta directiva de la institución microfinanciera beneficiaria con respecto a los procesos de auditoría externa a partir del ejercicio fiscal en curso; (v) se deberá contar con una cartera de por lo menos US\$400.000, **netos de recursos gubernamentales o de otro tipo de recursos condicionados de donantes**; (vi) la institución microfinanciera se comprometerá a compartir información sobre su desempeño; específicamente, la institución microfinanciera deberá comprometerse a presentar

---

<sup>11</sup> Este programa, aprobado por el Comité de Donantes en 2004, estableció cinco redes de organismos ejecutores del FOMIN en las esferas de microfinanciamiento, métodos alternativos de solución de controversias, normas de competencias y certificación, normas de gestión de la calidad y capital emprendedor. La meta de este programa era promover el intercambio y la creación de conocimientos dentro de las redes y dar lugar a nuevas ideas para programas de segunda generación. CMN se derivó de la red de microfinanciamiento. El documento MIF/GN-95-2 ofrece una perspectiva general de los logros del Programa Socios para la Innovación.

su información a MIX; (vii) las instituciones microfinancieras deberán comprometerse a una evaluación ex post; (viii) el proyecto de microfinanciamiento o microcréditos deberá ser financiera y operativamente independientes de otras actividades que pueda tener la institución; y (ix) la institución microfinanciera deberá proporcionar cofinanciamiento en efectivo de por lo menos 10% de los costos de la evaluación de desempeño y el plan de fortalecimiento de capacidad. Adicionalmente, si la organización es beneficiaria de otros proyectos del Grupo del BID (i) la institución microfinanciera no deberá estar en mora y deberá estar en cumplimiento de todos los aspectos que conforman los acuerdos de los proyectos en ejecución; (ii) el financiamiento no reembolsable para cooperación técnica deberá estar orientado a actividades complementarias a las que se hayan financiado. Los criterios de elegibilidad se han diseñado específicamente para obtener la participación de una proporción considerable de la gama de instituciones microfinancieras en el Caribe de habla inglesa.

## **B. Componentes**

### **1. Evaluaciones de desempeño (Aporte del FOMIN: US\$50.760; cofinanciamiento: US\$211.345; y aporte de contrapartida de instituciones microfinancieras: US\$20.400)**

- 2.3 El objetivo de este componente es proporcionar a las instituciones microfinancieras del Caribe una evaluación objetiva del desempeño, efectuada por un tercero, que permita identificar sus fuerzas y deficiencias. Para llevar a cabo estas evaluaciones se seleccionará a una empresa externa principalmente en función de su experiencia y conocimientos sobre microfinanciamiento en el Caribe, y dicha selección se regirá por las reglas para adquisiciones y contrataciones del Banco (documento GN-2350-7). Las evaluaciones incluirán la siguiente información: (i) **panorama general** – visión, misión y fuerzas y deficiencias de la organización; (ii) **institución** – propiedad, gestión, estructura organizacional, gestión de los recursos humanos, tecnologías de la información y las comunicaciones, controles internos, auditoría, disponibilidad de la información, planificación empresarial y reglamentación y supervisión; (iii) **productos** – ahorro, préstamos y otros rubros financieros y no financieros; (iv) **calidad de la cartera de préstamos** – reglamentación crediticia, manera en que se mide la calidad de la cartera de préstamos, manera en que se supervisa y se administra, incluidos mora y cancelaciones en libros, estadísticas de la cartera, análisis y comparaciones con estados financieros y análisis de las estadísticas; (v) **desempeño financiero y gestión de riesgos**; y (vi) cobertura de clientes de bajos ingresos.
- 2.4 Esta evaluación ayudará a las instituciones a establecer parámetros de comparación con otras instituciones de la región, así como con instituciones de América Latina, y mejorará la transparencia del microfinanciamiento en el Caribe. Estas evaluaciones de desempeño se convertirán en los indicadores básicos del proyecto mediante los que se medirán sus resultados.

- 2.5 Las evaluaciones de desempeño del lado de la oferta se complementarán con un estudio en el que se evaluará la demanda de una variedad de servicios financieros entre la población pobre. El FOMIN contratará a consultores especializados para analizar otros servicios además del crédito, como pagos y ahorros, que con frecuencia representan necesidades más apremiantes que el crédito para la población pobre. Se examinarán también las limitaciones del sistema de financiamiento existente para cubrir la demanda de servicios financieros de la población pobre. Los resultados del estudio se utilizarán como indicadores básicos del proyecto, además de ayudar a establecer las prioridades para el apoyo del Banco al fortalecimiento de capacidad.
- 2.6 Como resultado de este componente se espera (i) aprobar el proyecto en un plazo de un año y completar alrededor de 34 evaluaciones técnicas de desempeño; y (ii) realizar un estudio sobre la demanda de servicios financieros. Los términos de referencia para el consultor o los consultores que ejecutarán este componente figuran en las reglas operativas, Anexo III.

**2. Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad (Aporte del FOMIN: US\$831.375; Cofinanciamiento: US\$535.650; Aporte de contrapartida de las instituciones microfinancieras: US\$248.475)**

- 2.7 Las instituciones que hayan participado en la fase de evaluación y deseen utilizar el análisis generado para elaborar y poner en práctica un plan destinado a mejorar su desempeño serían elegibles para recibir apoyo para preparar un plan de fortalecimiento de capacidad con objetivos cuantitativos y cualitativos. Podrían haber algunas necesidades colectivas, por ejemplo, de capacitación en temas básicos, como gestión de la cartera en mora, evaluación del riesgo crediticio, capacitación de empleados (operativa y administrativa), formas de ampliar la cobertura, supervisión general de empresas crediticias y mejoras a la gobernanza. Sin embargo, existen también instituciones microfinancieras que requieren un plan de fortalecimiento de capacidad diseñado especialmente para ellas y dirigido a mejorar su desempeño financiero y su cobertura de la población de bajos ingresos. Se ofrecerán actividades de capacitación colectiva a todas las instituciones microfinancieras que participen en este proceso. El plan de fortalecimiento de capacidad será una capacitación práctica que se diseñará específicamente para las instituciones microfinancieras y que abordará solamente una o dos áreas específicas que sea imprescindible mejorar de acuerdo con los resultados de las evaluaciones de desempeño. Los planes se someterán a un proceso competitivo para obtener financiamiento no reembolsable a efectos de poner en práctica el plan fortalecimiento de capacidad. En las reglas operativas se describe el proceso de adjudicación de este financiamiento. Los consultores que se requerirán para la aplicación de este componente serán distintos de los que se encarguen de las evaluaciones de desempeño. Se solicitará a los beneficiarios que contribuyan con al menos 10% del costo de la implementación de los planes de fortalecimiento de capacidad.

- 2.8 Se espera que (a) alrededor de 15 instituciones microfinancieras con evaluaciones de desempeño implementen un plan de fortalecimiento de capacidad; y (b) las instituciones participantes presenten a MIX informes sobre sus datos de desempeño a más tardar 12 meses después de la implementación de sus planes de fortalecimiento de capacidad. Por último, este componente apoyará también otras actividades de capacitación colectiva, como cinco actividades de intercambio de conocimientos entre instituciones microfinancieras del Caribe e instituciones microfinancieras de América Latina, Asia y África.

**3. Incentivo para buenas prácticas (Aporte del FOMIN: US\$375.000; Cofinanciamiento: US\$25.000)**

- 2.9 Como parte del proyecto se establecerá un sistema de incentivos para el buen desempeño. Sobre la base de los resultados a corto plazo de la aplicación de los planes de fortalecimiento de capacidad, así como del compromiso de los ejecutivos y el personal operativo de las instituciones microfinancieras, las instituciones tendrán acceso a premios que podrán destinarse a actividades para ampliar aún más sus actividades microfinancieras, siempre que estén vinculadas a las necesidades que se identifiquen en las evaluaciones de desempeño, tales como asistencia técnica específica, diseño de talleres, intercambio de conocimientos con otras instituciones microfinancieras, elaboración de productos microfinancieros y análisis, tales como estudios de mercado, evaluación de impacto, etc. El FOMIN verificará el uso destinado a los premios confirmando elegibilidad a los gastos mediante la verificación del contrato del proveedor de los bienes y servicios que se adquirirán o contratarán mediante estos recursos. Todo ello permitirá que las instituciones hagan un mejor uso de su capacidad fortalecida. El sistema de incentivos motivará a las instituciones microfinancieras a aprovechar al máximo la asistencia técnica provista y a mejorar continuamente la calidad de sus servicios. Las instituciones microfinancieras participantes que hayan completado sus planes de fortalecimiento de capacidad serán elegibles para competir por estos premios.
- 2.10 Se otorgarían dos tipos de premios. Dos premios para instituciones microfinancieras grandes y diez premios para instituciones microfinancieras de menor tamaño. Los premios para las instituciones microfinancieras más grandes serán por el equivalente de US\$75.000 y los premios para las más pequeñas serán por el equivalente de US\$25.000. Los criterios de elegibilidad para participar son los siguientes: (i) implementación exitosa de un plan de fortalecimiento de capacidad; (ii) mejoras en el rendimiento de los activos, el rendimiento del capital, la autosuficiencia financiera y las tasas de mora<sup>12</sup>; y (iii) un incremento substancial en la cobertura de clientes de bajos ingresos, según se definen más arriba, en la nota al pie de página No. 8. Los premios serán adjudicados por un comité coordinador cuyos miembros serán expertos en microcréditos designados por la UE, el BDC y el FOMIN. Los procedimientos se definen en las reglas operativas. El BDC pondrá el

---

<sup>12</sup> El nivel de estas mejoras se establecerá una vez completadas las evaluaciones de desempeño, que se utilizarán como indicadores básicos.

programa de garantías para microcréditos a disposición de aquellas instituciones microfinancieras que hayan completado su plan de fortalecimiento de capacidad (véase el párrafo 1.11 más arriba), lo que les permitirá tener acceso a financiamiento de prestamistas comerciales. El premio del proyecto, aunado a la garantía del BDC, representará un adelanto decisivo para las instituciones microfinancieras con auténticas perspectivas de sostenibilidad.

#### **4. Fortalecimiento de la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN) (Aporte del FOMIN: US\$42.500; Cofinanciamiento: US\$73.250)**

- 2.11 El objetivo global de este componente es apoyar y fortalecer la capacidad de CMN para formar competencias efectivas de gestión del conocimiento y de propugnación a nivel de la red regional. Este componente del proyecto se propone beneficiar a los proveedores de microcréditos del Caribe de habla inglesa y de los demás países del Caribe, como Haití y la República Dominicana donde CMN también puede prestar sus servicios. Ayudará a la implementación del plan de negocios de CMN brindando apoyo para varias actividades específicas solicitadas por sus miembros, como por ejemplo (i) un estudio del impacto de los microcréditos en la región; (ii) el fortalecimiento de CMN mediante una consultoría en materia de planificación estratégica de la sostenibilidad; y (iii) asistencia para ayudar a la red a desarrollar su capacidad de propugnación frente a los encargados de formular las políticas mediante talleres que se llevarían a cabo durante las mesas redondas anuales del Caribe.

#### **5. Divulgación y lecciones aprendidas (Aporte del FOMIN: US\$19.550)**

- 2.12 Tras una selección cuidadosa, el comité coordinador (véase el párrafo 4.1) decidirá qué experiencias de las instituciones microfinancieras del proyecto valen la pena documentar y catalogar. Se contratarán consultores para examinar los casos, analizarlos a profundidad y documentar las lecciones aprendidas. Se publicará un libro con una compilación de todos los casos, que se distribuirá en toda la región.

### **III. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 3.1 Se prevé que el costo total del proyecto ascenderá a US\$3.043.763 millones, de los cuales el FOMIN contribuirá US\$1.899.683, con un cofinanciamiento no reembolsable administrado por el Banco de €420.000 (aproximadamente US\$599.205 a una tasa de cambio promedio de US\$1.428 = 1 €) del programa UE/ACP de la CE, y el equivalente de US\$276.000 del BDC. Las instituciones microfinancieras locales contribuirán con US\$268.875 como contrapartida, tanto en especie como en efectivo.



- 3.2 De conformidad con los procedimientos operativos para los cofinanciamientos no reembolsables administrados por el Banco (COFAB) (documento CC-5732)<sup>13</sup>, la contribución de la CE a que se refiere el párrafo anterior estará sujeta a los términos del acuerdo administrativo entre la CE y el Banco. Según los procedimientos del Banco, esta contribución estará sujeta a una comisión de administración cobrada por el Banco (actualmente 5% de la contribución).

Componentes	FOMIN	Cofinanciamiento y contrapartida (US\$)				TOTAL	%
		UE/ACP	En efectivo de las instituciones microfinancieras	En especie de las instituciones microfinancieras	BDC		
Evaluaciones financieras	50.760	211.345	20.400			282.505	9,3
Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad	831.375	288.150	164.100	84.375	247.500	1.615.500	53,1
Incentivo para buenas prácticas	375.000				25.000	400.000	13,1
Fortalecimiento de la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN)	42.500	69.750			3.500	115.750	3,8
Divulgación y lecciones aprendidas	19.550					19.550	0,6
Evaluación	85.000					85.000	2,8
Administración	486.000					486.000	16,0
Comisión de administración del COFAB		29.960				29.960	
Subtotal	1.890.185	599.205	184.500	84.375	276.000	3.034.265	99,7
Cuenta para evaluación del impacto	9.498					9.498	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1.899.683</b>	<b>599.205</b>	<b>184.500</b>	<b>84.375</b>	<b>276.000</b>	<b>3.043.763</b>	<b>100</b>

- 3.3 El Banco negocia un acuerdo administrativo con la CE para un cofinanciamiento no reembolsable administrado por el Banco. El BID/FOMIN firmará un memorando de entendimiento con el BDC para formalizar su participación en el proyecto, que incluirá un calendario de los desembolsos y las actividades que se financiarán. El 13 de diciembre de 2007 la Junta de Directores del BDC aprobó su participación en el proyecto. No se establecerá un mecanismo pari passu sino más bien cada donante financiará actividades específicas.

<sup>13</sup> El documento CC-5732 señala que los COFAB son cofinanciamientos no reembolsables administrados por el Banco a nombre de instituciones del sector público y organizaciones sin fines de lucro para cofinanciar programas específicos del Banco y otros programas o actividades en beneficio de los países miembros prestatarios.

- 3.4 **Sostenibilidad.** Se promoverá la sostenibilidad del proyecto a través de los siguientes mecanismos: (i) el incentivo para buenas prácticas constituye en sí mismo una forma de promover la sostenibilidad del proyecto ya que estimula la buena ejecución e implementación del proyecto, (ii) el fortalecimiento de CMN, que permitirá que la red disfrute de mayor visibilidad y penetración en la totalidad del Caribe; y (iii) los esfuerzos continuos de las instituciones microfinancieras por mantener la transparencia mediante sus informes a MIX.

#### IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 4.1 **Organismo ejecutor.** El Banco, a través de la oficina del FOMIN, ejecutará este proyecto. No obstante, se contratará apoyo externo para la ejecución de conformidad con las políticas del Banco. Un comité coordinador integrado por cinco miembros (tres del FOMIN, uno de la CE y uno del BDC) actuará como junta asesora para apoyar las decisiones relacionadas con la elegibilidad de las instituciones microfinancieras, los consultores, las licitaciones, etc. Este comité coordinador, en conjunto con el FOMIN, tiene las siguientes responsabilidades: (i) supervisión de la totalidad del proyecto; (ii) selección y contratación de los consultores para las evaluaciones de desempeño; (iii) selección y contratación de los consultores para los planes de fortalecimiento de capacidad; (iv) selección de las instituciones microfinancieras ganadoras del incentivo para buenas prácticas; y (v) contratación y supervisión de una empresa consultora que ayude a la ejecución global del proyecto.
- 4.2 **Mecanismo de ejecución.** Bajo la supervisión del FOMIN, la empresa consultora se encargará de (i) diseñar un plan de trabajo; (ii) ayudar al FOMIN en las actividades cotidianas del proyecto, de acuerdo con el plan de acción; (iii) supervisar a los consultores contratados; (iv) ayudar al equipo del proyecto a supervisar la administración del presupuesto; (v) ayudar en la tramitación de las solicitudes de desembolsos del Banco y de las contribuciones del BDC; (vi) elaborar informes administrativos y técnicos; y (vii) coordinar las actividades que deban emprenderse con socios internacionales y otras entidades activas en este ámbito, específicamente con las Representaciones del Banco. La empresa consultora asignará a un coordinador de proyecto, que se encargará de las operaciones cotidianas y las relaciones con el equipo del proyecto, las instituciones microfinancieras y los consultores. Los términos de referencia de la contratación de la empresa consultora se encuentran en las reglas operativas. Se invitará a las Representaciones del Banco a que formen parte del comité coordinador, ayuden a calificar las propuestas técnicas de los oferentes, ayuden con la verificación del uso propuesto del incentivo para buenas prácticas y realicen visitas de inspección.
- 4.3 **Plazos de ejecución y desembolso.** Los plazos de ejecución y desembolso del proyecto serán de 36 y 42 meses, respectivamente. El Banco firmará un memorando de entendimiento con el BDC en el que se establecerán las responsabilidades principales de las partes. Puesto que la mayoría de los recursos de cofinanciamiento provienen del programa UE/ACP y que el Banco procesará estos recursos como

cofinanciamiento no reembolsable administrado por el Banco, el Banco establecerá un calendario de desembolsos y un presupuesto anual, utilizando el formato de la CE. Los desembolsos de recursos de este cofinanciamiento no reembolsable administrado por el Banco finalizarán el 31 de diciembre de 2009. El resto del proyecto podrá continuar con los desembolsos hasta cumplirse los 42 meses a los que se hizo referencia anteriormente.

- 4.4 **Contratación de servicios.** La selección y contratación de los consultores del proyecto se ajustarán a las disposiciones contenidas en el documento GN-2350-7.

## V. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 5.1 Se espera que el proyecto suministre (i) la base para una industria microfinanciera fuerte y sólida en el Caribe de habla inglesa con instituciones con un desempeño más adecuado y servicios financieros de calidad accesibles a la población de bajos ingresos; (ii) una industria microfinanciera caribeña más transparente y una red regional con mayor capacidad de gestión del conocimiento; (iii) capacidad de propugnación de CMN para participar en un diálogo sobre políticas dirigido a que los gobiernos establezcan condiciones adecuadas para el desarrollo de microfinanzas sostenibles; (iv) formas alternativas de financiamiento para las instituciones microfinancieras al prepararlas para hacer uso del fondo de garantía del BDC y tener así acceso a financiamiento de fuentes comerciales; y, en general, (v) un enfoque armonizado con el que los diversos donantes activos en el Caribe apoyen las microfinanzas en la región.
- 5.2 Un riesgo que enfrenta el proyecto es la existencia de programas gubernamentales subsidiados que en algunos países están desplazando a las iniciativas privadas. El proyecto hará frente a este riesgo de dos maneras. A través de CMN, el aspecto de propugnación se cubrirá mediante talleres y seminarios con los encargados de formular las políticas y las entidades gubernamentales. Asimismo, el proyecto fortalecerá las instituciones microfinancieras volviéndolas más calificadas y aumentando sus aptitudes para enfrentar la competencia de los programas gubernamentales. Un riesgo final será la incapacidad de localizar suficientes instituciones microfinancieras comprometidas para participar en el proyecto. A fin de mitigar este riesgo, el proyecto incluye el incentivo para buenas prácticas y la labor cotidiana de la empresa consultora con los miembros y presidentes de las juntas directivas para convencerlos de las ventajas que encierra su participación.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento.** El FOMIN se encargará de la supervisión y el seguimiento del proyecto. La empresa consultora desempeñará una función crucial al presentar informes de avance al comité coordinador dentro de un plazo de treinta (30) días del término de cada semestre, así como un informe final a más tardar 30 días después del desembolso final. Estos informes se elaborarán siguiendo un formato acordado previamente con el FOMIN y otros miembros del comité coordinador y se

referirán a las actividades del proyecto, así como a sus resultados medidos en términos de los indicadores y parámetros de referencia identificados en el marco lógico del proyecto. El FOMIN y otros miembros del comité coordinador emplearán estos informes para dar seguimiento al avance de la implementación del proyecto y preparar el informe de terminación del proyecto dentro de un plazo de tres meses contado a partir del último desembolso.

- 6.2 **Evaluaciones.** Utilizando fondos del proyecto, el Banco contratará a consultores para que lleven a cabo una evaluación intermedia y una evaluación final. La evaluación intermedia se preparará 18 meses después de iniciada la implementación del proyecto (es decir, después del primer desembolso) o una vez comprometidos 50% de los recursos, lo que ocurra primero. Se elaborará además una evaluación final cuando se haya desembolsado 90% de la contribución del Banco. El Banco formulará los términos de referencia para estas evaluaciones, con el aporte de la empresa consultora, la UE y el BDC. La evaluación intermedia analizará los avances y el desempeño global del proyecto, prestando particular atención a (i) el nivel de participación en las actividades de capacitación colectiva; (ii) el interés por compartir información; (iii) la calidad de las evaluaciones de desempeño; (iv) el compromiso de las instituciones microfinancieras; (v) el progreso de CMN; y (vi) los recursos de contrapartida de las instituciones microfinancieras. Para la evaluación final, además de estos factores, el consultor tomará también en cuenta (i) la calidad de los planes de fortalecimiento de capacidad medida por las mejoras en los índices financieros e indicadores de cobertura de las instituciones microfinancieras participantes; (ii) la receptividad en torno al incentivo para buenas prácticas; y (iii) la capacidad de gestión del conocimiento y de propugnación de CMN.

## VII. REVISIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

- 7.1 Debido a la naturaleza del proyecto propuesto, no se prevén impactos ambientales negativos. Por otra parte, se espera que el proyecto tenga varios impactos sociales positivos, como un incremento significativo en la cantidad de empresarios más conscientes en materia ambiental. Los planes de fortalecimiento de capacidad incluyen una sección sobre temas ambientales que ayudará a sensibilizar no solamente a los empleados de las instituciones microfinancieras, sino también a sus clientes.

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD MICROFINANCIERA EN EL CARIBE (CARIB-CAP) (RG-M1106 Y RG-X1005)**  
**MARCO LÓGICO**

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Meta:</b>			
Contribuir al desarrollo de la industria microfinanciera en el Caribe.	<p>Tres años después de finalizado el proyecto:</p> <p>Las instituciones microfinancieras que no hayan sido beneficiarias del proyecto están interesadas en mejorar su gestión financiera utilizando esta metodología.</p> <p>Las instituciones microfinancieras participantes en el proyecto que solamente tenían la evaluación están interesadas en un plan de fortalecimiento de capacidad y en ponerlo en práctica.</p>	Consultas respecto al proyecto a CMN y el BDC.	<p>Las condiciones macroeconómicas (régimen cambiario, inflación) no afectan la demanda de microcréditos, y el sistema financiero permanece estable durante un período prolongado.</p> <p>Aunque los gobiernos siguen manteniendo sus programas de microcréditos subsidiados, los dirigen a la población más pobre, con una orientación claramente social.</p>
<b>Propósito:</b>			
Implementar un proyecto de fortalecimiento de capacidad que permita a las instituciones microfinancieras del Caribe de habla inglesa mejorar su desempeño financiero y penetración.	Al finalizar el proyecto, las instituciones microfinancieras participantes mejoran sus principales índices financieros y su penetración. El FOMIN y el comité coordinador integrado por miembros de la UE, el BDC, y el FOMIN establecerán los indicadores de desempeño una vez completado el Componente 1, los que a su vez se utilizarán como indicadores básicos para medir el progreso de las instituciones microfinancieras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores básicos.</li> <li>• Sistema de gestión de información, informes sobre la cartera, estados financieros.</li> <li>• Informes de proyecto.</li> <li>• Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP).</li> <li>• Informes semestrales y final del organismo ejecutor.</li> <li>• Evaluación intermedia a cargo de un consultor externo.</li> <li>• Informe de terminación del proyecto (ITP)</li> </ul>	<p>La demanda de microcréditos permite la expansión del mercado microfinanciero.</p> <p>La oferta de microcréditos se mantiene dentro de los parámetros de competencia responsable.</p>

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	El parámetro de referencia que se utilizará para las instituciones microfinancieras del Caribe se elaborarán de manera ad hoc por MIX a solicitud del FOMIN. Abarcará instituciones microfinancieras de pequeña escala, la falta de autosuficiencia financiera y el amplio alcance.		
<b>Componentes</b>			
<b>Componente I: Evaluaciones de desempeño</b> Proporcionar a las instituciones microfinancieras del Caribe una evaluación objetiva del desempeño, efectuada por un tercero, que las ayude a identificar sus fuerzas y deficiencias.	Dentro de un plazo de un año a partir de la aprobación del proyecto se habrán completado aproximadamente 34 evaluaciones técnicas de desempeño.	Para todos los componentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP).</li> <li>• Informes semestrales y final del organismo ejecutor.</li> <li>• Evaluación intermedia a cargo de un consultor externo.</li> <li>• Informe de terminación del proyecto (ITP).</li> </ul>	Es posible contratar a consultores calificados para que lleven a cabo los planes de evaluación de la calidad dentro del calendario establecido en el proyecto.
<b>Componente II: Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad</b> Las instituciones que hayan participado en la fase de evaluación y deseen utilizar el análisis generado para elaborar y poner en práctica un plan para mejorar su desempeño serían elegibles para recibir apoyo para preparar un plan de fortalecimiento de capacidad con objetivos cuantitativos y cualitativos.	Alrededor de 15 instituciones microfinancieras con evaluaciones de desempeño habrán implementado un plan de fortalecimiento de capacidad.  Al menos 70% de las instituciones participantes presentarán a MIX informes sobre sus datos de desempeño, a más tardar 12 meses después de implementar sus planes de fortalecimiento de capacidad.	Planes de fortalecimiento de capacidad producidos y aceptados por las instituciones microfinancieras.  Número de informes presentados a MIX.	Es posible contratar consultores calificados para que lleven a cabo los planes de evaluación de la calidad dentro del calendario establecido en el proyecto, y las instituciones microfinancieras se muestran interesadas en implementar estos planes y compartir información con otras instituciones microfinancieras.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	Se habrán realizado cinco actividades de intercambio de conocimientos entre otras instituciones microfinancieras del Caribe y de América Latina, Asia y África.	Número de actividades de intercambio organizadas y completadas.	
<b>Componente III: Incentivo para buenas prácticas</b> El sistema de incentivos motivará a las instituciones microfinancieras a aprovechar al máximo la asistencia técnica provista y a mejorar continuamente la calidad de sus servicios.	Dos premios para instituciones microfinancieras de gran envergadura (por el equivalente de US\$75.000). Diez premios para instituciones microfinancieras más pequeñas (por el equivalente de US\$25.000).	Número de premios adjudicados.  Número de premios adjudicados.	Los incentivos motivan a las instituciones microfinancieras a mejorar su desempeño financiero.
<b>Componente IV: Fortalecimiento de la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN)</b>	El número de miembros de CMN aumenta en alrededor de 75% durante la vigencia del proyecto. CMN puede prestar servicios a las instituciones microfinancieras en la región del Caribe. Los gobiernos de la región reconocen a CMN como una organización técnica en el sector microfinanciero.	Estadísticas de CMN.  Informes de los consultores.  Informes de la mesa redonda anual del Caribe.	Las instituciones microfinancieras reconocen las ventajas de CMN y la consideran un promotor eficaz de sus intereses.
<b>Componente V: Divulgación y lecciones aprendidas</b>	Se distribuirá en la región un CD-ROM de casos y lecciones aprendidas.	Número de CD distribuidos entre las partes interesadas en la región y fuera de ella.	Los consultores seleccionarán los mejores casos, que sean representativos en términos de lecciones aprendidas.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>			
<b>Componente I: Evaluaciones de desempeño</b>  Seleccionar y contratar a una empresa consultora especializada en evaluaciones financieras.  Evaluaciones de desempeño de las instituciones microfinancieras.	(Aporte del FOMIN: US\$50.760; Aporte de contrapartida: US\$211.345).  34 evaluaciones de instituciones microfinancieras en siete los países y la OEKO.	Para todas las actividades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de seguimiento del desempeño del proyecto (ISDP).</li> <li>• Informes semestrales y final del organismo ejecutor.</li> <li>• Evaluación intermedia a cargo de un consultor externo.</li> <li>• Informe de terminación del proyecto (ITP).</li> </ul>	Las instituciones microfinancieras seleccionadas están dispuestas a que se les efectúe una evaluación de desempeño.
<b>Componente II: Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad</b>  Formulación de los planes de fortalecimiento de capacidad.	(Aporte del FOMIN: US\$831.375; Cofinanciamiento: US\$535.650; Aporte de contrapartida: US\$248.475).  Alrededor de 15 planes de fortalecimiento de capacidad.	Planes de fortalecimiento de capacidad formulados.	Se mantiene el interés entre las instituciones microfinancieras por formular un plan de fortalecimiento de capacidad, y las evaluaciones son suficientemente minuciosas para permitir su formulación.
<b>Componente III: Incentivo para buenas prácticas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instituciones microfinancieras envían al comité coordinador una solicitud, los estados financieros auditados más recientes y una copia de la evaluación de desempeño elaborada en el Componente 1, explicando claramente el uso que pretenden hacer de los fondos.</li> <li>• El comité coordinador analiza todas las solicitudes.</li> </ul>	(Aporte del FOMIN: US\$375.000; Aporte de contrapartida: US\$25.000).  Al cabo de 12 meses de la implementación de los planes de fortalecimiento de capacidad, # instituciones microfinancieras han presentado sus solicitudes para el incentivo para buenas prácticas.  El comité coordinador y los jurados externos han analizado # solicitudes.	Número de solicitudes recibidas, analizadas y aprobadas.  Cartas de adjudicación de premios enviadas.	Las instituciones microfinancieras se mantienen interesadas en el proyecto.



Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los documentos son analizados por jurados externos, quienes asignan una calificación a la solicitud. El comité coordinador compara las calificaciones con las asignadas por él, y las solicitudes que hayan obtenido las calificaciones más altas serán las propuestas ganadoras.</li> </ul>	Se han premiado # propuestas.		
<b>Componente IV: Fortalecimiento de la Red de Microfinanzas del Caribe (CMN)</b> Estudio regional del impacto de los microcréditos en la región. Taller sobre planificación estratégica y penetración al resto del Caribe. Taller anual de propugnación en la mesa redonda de CMN.	(Aporte del FOMIN: US\$42.500; Cofinanciamiento: US\$73.500) Se habrá llevado a cabo un estudio regional del impacto de los microcréditos. Se habrá formulado el plan estratégico de CMN. Se habrán diseñado y llevado a cabo tres talleres durante las mesas redondas anuales del Caribe, con la participación de representantes gubernamentales y encargados de formular políticas.	Estudio regional distribuido y publicado en el sitio virtual de CMN. Plan estratégico aprobado por la Junta de Directores de CMN y apoyado por los miembros de dicha red. Número de participantes (encargados de formular políticas y representantes gubernamentales) en los talleres.	Los gobiernos de la región se muestran dispuestos a trabajar con CMN para mejorar el entorno del sector de microcréditos.
<b>Componente V: Divulgación y lecciones aprendidas</b> Selección de casos de instituciones microfinancieras. Análisis de casos y lecciones aprendidas.	(Aporte del FOMIN: US\$19.500) Selección y publicación de al menos dos casos. Publicación de una compilación de las lecciones aprendidas.	Informes sobre los casos y su publicación.	Las instituciones microfinancieras están dispuestas a compartir información sobre los resultados y la implementación de los proyectos en sus instituciones.

**Proyecto de Fortalecimiento de la Capacidad Microfinanciera en el Caribe (Carib-Cap) (RG-M1106 y RG-X1005)**  
**Presupuesto detallado del proyecto**

Componente	Unidad	Cantidad	Costo unitario	TOTAL	FOMIN	COFINANCIAMIENTO				TOTAL CONTRAPARTIDA	%
						EN ESPECIE	EFFECTIVO INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS	EFFECTIVO UE	BDC		
<b>Componente 1 Evaluaciones financieras</b>				<b>282,505</b>	<b>50,760</b>	<b>0</b>	<b>20,400</b>	<b>211,345</b>	<b>0</b>	<b>231,745</b>	<b>9.3%</b>
<b>1. Servicios financieros</b>				<b>18,000</b>				<b>18,000</b>		<b>18,000</b>	<b>0.6%</b>
Estudio	1	1	18,000	18,000				18,000		18,000	
<b>2. Evaluaciones de desempeño</b>	<b>34</b>			<b>264,505</b>	<b>50,760</b>	<b>0</b>	<b>20,400</b>	<b>193,345</b>	<b>0</b>	<b>213,745</b>	<b>8.7%</b>
<b>Componente 2: Implementación de planes de fortalecimiento de capacidad</b>				<b>1,615,500</b>	<b>831,375</b>	<b>84,375</b>	<b>164,100</b>	<b>288,150</b>	<b>247,500</b>	<b>784,125</b>	<b>53.1%</b>
1. Diseño de módulos de capacitación general	1	15	500	7,500	7,500						
2. Capacitación general	15	15	1,500	337,500	281,250	22,500	33,750			56,250	
3. Planes de fortalecimiento de capacidad específicos para las instituciones	1	15	82,500	1,237,500	542,625	61,875	123,750	261,750	247,500	694,875	
4. Capacitación en el extranjero	1	5	5,500	33,000			6,600	26,400		33,000	
<b>COMPONENTE 3 - Incentivo para buenas prácticas</b>				<b>400,000</b>	<b>375,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25,000</b>	<b>25,000</b>	<b>13.1%</b>
Incentivo para buenas prácticas A (instituciones pequeñas)	1	10	25,000	250,000	225,000				25,000	25,000	
Incentivo para buenas prácticas B (2 instituciones grandes)	1	2	75,000	150,000	150,000					0	
<b>COMPONENTE 4 - Fortalecimiento Institucional</b>				<b>115,750</b>	<b>42,500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>69,750</b>	<b>3,500</b>	<b>73,250</b>	<b>3.8%</b>
<b>1. Red de Microfinanzas del Caribe</b>											
Estudio del impacto de los microcréditos en la región	1	3	17,000	51,000	7,500			43,500		43,500	
Talleres con los encargados de formular las políticas en cada país (mesas redondas del Caribe)	1	3	17,500	52,500	26,250			26,250		26,250	
Planificación estratégica para la sostenibilidad	1	1	12,250	12,250	8,750				3,500	3,500	
<b>COMPONENTE 5 - Divulgación y lecciones aprendidas</b>				<b>19,550</b>	<b>19,550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0.6%</b>
<b>1. Documentación y redacción del estudio de caso sobre microfinanzas en el Caribe</b>											
Consultor para documentación y redacción	1	45	290	13,050	13,050					0	
Editor	1	15	200	3,000	3,000					0	
Impresión y distribución	1	1	3,500	3,500	3,500					0	
<b>EVALUACIÓN Y AUDITORÍA</b>				<b>85,000</b>	<b>85,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.8%</b>
<b>1. Evaluación</b>											
Evaluaciones intermedias				15,000	15,000					0	
Evaluación final				15,000	15,000					0	
<b>2. Imprevistos</b>				55,000	55,000					0	
<b>GESTIÓN</b>				<b>486,000</b>	<b>486,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16.0%</b>
Empresa consultora que ayudará en la ejecución	1	36	13,500	486,000	486,000					0	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>3,004,305</b>	<b>1,890,185</b>	<b>84,375</b>	<b>184,500</b>	<b>569,245</b>	<b>276,000</b>	<b>1,114,120</b>	<b>98.7%</b>
Comisión de administración del COFAB				29,960				29,960		29,960	1.0%
Cuenta de evaluación del impacto				9,498	9,498					0	0.3%
<b>TOTAL</b>				<b>3,043,764</b>	<b>1,899,683</b>	<b>84,375</b>	<b>184,500</b>	<b>599,205</b>	<b>276,000</b>	<b>1,144,080</b>	<b>100.0%</b>
<b>%</b>				<b>100%</b>	<b>62%</b>		<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>9%</b>	<b>38%</b>	