

**Sistematización de la Experiencia desarrollada por el  
Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al  
Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) en  
el Proceso seguido para transferir sus Prácticas,  
Procedimientos y Métodos de Trabajo a Otras Redes de  
Microfinanzas en América Latina**

**CONTENIDO**

<b>(I) COPEME, LA INICIATIVA MICROFINANZAS, LOS ANTECEDENTES, SUS INICIOS Y ALIANZAS .....</b>	<b>3</b>
<b>(II) LOS SERVICIOS DE LA RED Y SU ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>4</b>
<b>(III) LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA PROVISIÓN DE SERVICIOS Y SOSTENIMIENTO DE LAS REDES, SU CONSTRUCCIÓN, PROBLEMAS Y PRODUCTOS.....</b>	<b>7</b>
<b>(IV) EL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE IMFNR, LAS FASES DE SU IMPLEMENTACIÓN, LA CAPACITACIÓN Y LAS AUDITORIAS COMO COMPONENTES PRINCIPALES DEL ESQUEMA, ALIADOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>13</b>
<b>(V) LOS ADIESTRAMIENTOS COMO ESLABÓN VITAL PARA CERRAR EL CÍRCULO DE FORTALECIMIENTO DE LAS IMFNR.....</b>	<b>26</b>
<b>(VI) CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>

## **Sistematización de la Experiencia desarrollada por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) en el Proceso seguido para transferir sus Prácticas, Procedimientos y Métodos de Trabajo a Otras Redes de Microfinanzas en América Latina**

El presente documento pretende en su contenido y a partir de la experiencia desarrollada con dos Redes de Microfinanzas de la región de América Latina, la Red Financiera Rural (RFR) de Ecuador y la Alianza para el Desarrollo de la Microempresa (ALPIMED) de El Salvador, relevar y explicar las acciones principales de fortalecimiento de Instituciones de Microfinanzas No reguladas (IMFNR) que se encuentran en el Perú fuera del ámbito de supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, organizadas y ejecutadas desde COPEME en el Perú, así como principales preceptos y los substanciales pasos seguidos por el Consorcio a través de su Área de Microfinanzas –denominada Iniciativa Microfinanzas IM– entre los años 2002 y 2009, en su propósito de transferir a ambas Redes antes señaladas aquellos elementos centrales de dicha labor, que han marcado crecientemente el éxito de sus intervenciones en el mercado peruano de las microfinanzas y alentado su reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Para tal efecto, hemos dividido el informe en seis grandes capítulos:

- (i) COPEME, la Iniciativa Microfinanzas, los antecedentes, sus inicios y alianzas;
- (ii) Los servicios de la Red y su estrategia de sostenibilidad;
- (iii) La gestión de información como elemento clave para la provisión de servicios y sostenimiento de las Redes, su construcción, problemas y productos;
- (iv) El sistema de supervisión de IMFNR y su importancia para las Redes y sus organizaciones asociadas, Las condiciones, etapas y componentes de su implementación;
- (v) Los adiestramientos como eslabón vital para cerrar el círculo de fortalecimiento de las IMFNR;
- (vi) Conclusiones.

**(i) COPEME, la Iniciativa Microfinanzas, los antecedentes, sus inicios y alianzas**

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa –COPEME– es una institución peruana sin fines de lucro, conformada por 52 ONGs cuya misión es *“Contribuir al desarrollo nacional promoviendo la sostenibilidad económica y social de MYPES y economías locales”*.

Fue fundada en 1990 y desde entonces define su rol como entidad de segundo piso promotor de oportunidades y de desarrollo de capacidades de sus asociadas y también organizaciones que sin serlo demandan sus servicios desde todo el territorio nacional.

COPEME tiene en su organización a la Asamblea General de Asociados como instancia máxima, un Consejo Directivo de siete miembros provenientes de igual número de instituciones asociadas, una gerencia general encargada de ejecutar las políticas establecidas por el Consejo Directivo, dos gerencias de área, las comisiones especializadas y las filiales regionales.

COPEME mantiene una estructura organizacional a través de tres grandes líneas de trabajo que dan vida a tres áreas orgánicas: Área de Servicios Financieros o Iniciativa Microfinanzas, Área de Servicios de Desarrollo Empresarial y Área de Desarrollo Institucional.

Tras 20 años de su creación, COPEME se ha convertido en un referente local e internacional de promoción de las MYPES y fortalecimiento del sector de microfinanzas. A través de un equipo de planta, articula su quehacer en forma conjunta con instituciones socias y no socias, desarrollando un trabajo sostenido en el sector con diferentes modalidades de intervención y enfoques, entre los que podemos mencionar: gestión de información, capacitación, pasantías, asistencia técnica, entrenamientos, consultorías, comercialización, fondos concursables, desarrollo local, innovación tecnológica, etc.; orientado a diversos grupos meta que forman parte de los intereses propios de las organizaciones a las que sirve: urbano, rural, peri-urbano, de mujeres, jóvenes, etc.

La Iniciativa Microfinanzas, hoy unidad estructural de COPEME con especialización en la provisión de servicios de fortalecimiento a las instituciones de microfinanzas (IMFs), sean estas reguladas u ONGs con programas de crédito a la microempresa, ha cumplido este año 2011 trece años de trabajo ininterrumpido a favor de la industria de microfinanzas nacional y en otros países de la región.

La Iniciativa Microfinanzas inició sus labores en marzo de 1998, como proyecto de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Desde entonces, ha constituido importantes alianzas estratégicas con otros programas y organizaciones de fortalecimiento institucional promovidos por la cooperación internacional, tales como: OXFAM NOVIB, FORD FOUNDATION, AECID, GTZ, FEM, Red SEEP, ICCO, HIVOS, BID, CIM, The MIX, OIKOCREDIT, CGAP, Triple Jump, y Agro Acción Alemana, lo cual le ha permitido un creciente alcance y mayor cobertura, así como el desarrollo de innovaciones financieras que ha puesto a disposición de las IMFs, en la perspectiva de contribuir con su crecimiento y consolidación.

Desde su creación, la Iniciativa Microfinanzas cultivó estrechas relaciones con entidades del sector financiero en el país, que apoyan desde entonces su objetivo de constitución a través de diversas acciones, destacando entre ellas la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, instancia que colabora con la participación de sus funcionarios en eventos de capacitación y absolviendo consultas relacionadas a aspectos regulatorios, principalmente. También se han establecido vínculos con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), el Fondo de Garantía de la Pequeña Industria (FOGAPI), la Comisión de la Unión Europea en el Perú, MICROVENTURES de Italia, la Cooperativa ABACO, y el BANCO DE LA NACION, para el desarrollo de consultorías, la promoción y acceso a sus servicios.

### ***(ii) Los servicios de la Red y su estrategia de sostenibilidad***

Entre los años 1998 y 2006, en el marco del Convenio celebrado entre COPEME y USAID, los servicios de COPEME a través de su Área de Microfinanzas fueron sólo cuatro:

- Capacitación en temas generales de microfinanzas a través de cursos abiertos a nivel descentralizado,
- Sistema de Información y generación de Reportes, a través de un proceso de acopio de datos y producción de publicaciones.
- Info Quality Training, o entrenamiento en la generación de información financiera con calidad y confiabilidad, y
- Asistencia Técnica, mediante la ejecución de consultorías en temas y aspectos considerados críticos en las organizaciones.

Al ser estas acciones desarrolladas en el marco del Convenio con USAID, cuyos planes y presupuestos permitían altos niveles de subsidio, en ocasiones se coberturaban hasta el 80% de los costos asociados a ellas, siendo la diferencia asumida por las propias entidades. En el camino, en particular durante el último trienio de vigencia del Convenio, testigos de las mejoras que progresivamente se registraban en las instituciones y con el afán de impulsar en ellas una mayor cultura de compromiso y responsabilidad, desde la Red se implantó una política de asignación de subsidios en forma decreciente, hasta llegar a que las organizaciones asuman el 100% de los costos de las actividades.

*...desde la Red se implantó una política de asignación de subsidios en forma decreciente, hasta llegar a que las organizaciones asuman el 100% de los costos de las actividades.*

El último quinquenio, luego de culminado el apoyo de USAID, coincidió con una etapa caracterizada por una marcada reorientación de prioridades y de zonas de trabajo de varias agencias de cooperación para el desarrollo, y por ende, la consecuente reducción sustancial de los fondos orientados al fortalecimiento de las entidades de microfinanzas en el Perú. En esa línea, COPEME a través de su Área de Microfinanzas pasó crecientemente a constituirse en una unidad proveedora de servicios para la industria, con una marcada orientación hacia la sostenibilidad, pero sin descuidar su rol promotor del acceso a servicios financieros de la población con menores ingresos. Así, hoy sus servicios son:

- Capacitación a través de cursos abiertos e in-house especializados en diversos temas de microfinanzas y dirigidos a los diversos niveles de la organización, talleres de entrenamiento, pasantías en organizaciones del país y el exterior, y eventos internacionales.

- Gestión de procesos de selección, reclutamiento, capacitación y entrenamiento del personal de IMFs.
- Administración periódica y regular de información financiera, de operaciones, y socio-económica de las IMFs y sus clientes.
- Producción de reportes periódicos de desempeño de IMFs, investigaciones aplicadas y publicaciones especializadas.
- Promoción de la Transparencia Financiera y Desempeño Social, y reconocimiento internacional de las IMFs peruanas.
- Búsqueda de fondos de préstamo y de fortalecimiento para IMFs, pre-calificación de entidades reguladas e IMFNR para su acceso, y monitoreo de operadores para acreedores locales e internacionales.
- Consultorías especializadas a nivel nacional e internacional en variados temas, tales como: estudios e investigación de mercados, planes estratégicos y de negocios, desarrollo de productos de crédito y ahorro, mejora de la organización y procesos, tecnología de créditos, gestión integral de riesgos y sistemas de control interno, valorizaciones, entre muchos otros.
- Servicios de información de riesgos, y herramientas para la toma de decisiones, en alianza con EQUIFAX: Experto, Porfolio, Market Analysis, Scoring, entre otros.
- Administración de Proyectos de la Cooperación Internacional, administración de fondos, monitoreo y supervisión, contratista institucional de asistencia técnica y capacitación.
- Transferencia de prácticas, procesos, esquemas de trabajo y estrategias de sostenimiento a otras Redes de América Latina.



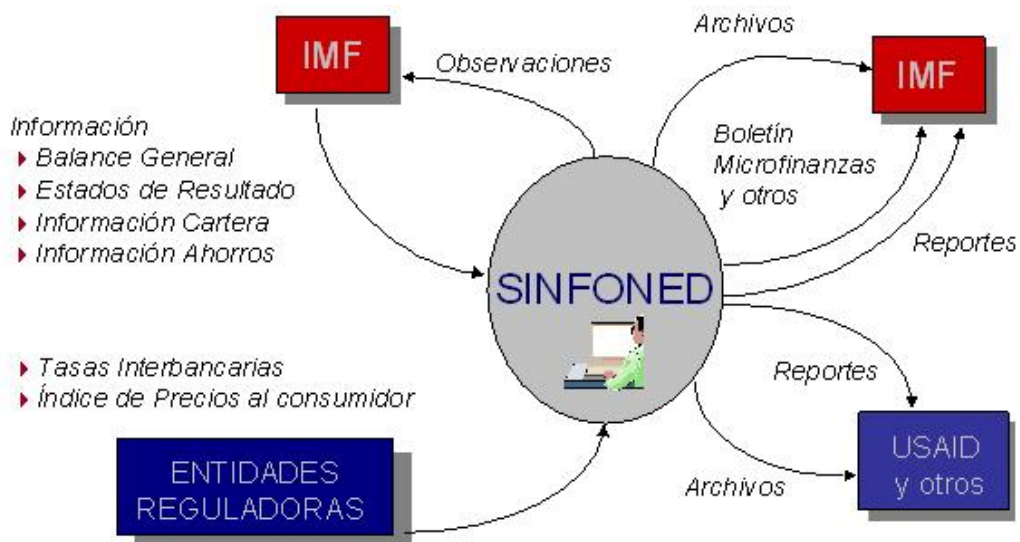
**(iii) La gestión de información como elemento clave para la provisión de servicios y sostenimiento de las Redes, su construcción, problemas y productos**

Sin duda la experiencia en Perú, como luego en Ecuador, Colombia, México, y hoy la mayoría de países de América Central, ha demostrado que la posesión y gestión de información, es un elemento trascendental para hacer de la Red un referente importante en el mercado de las microfinanzas, y mejor aún si esta corresponde no sólo a sus socias, sino a las que no lo son.

Para ello, el diseño e implantación de una herramienta que facilite los procesos de registro, validación, envío y captura de datos, así como la generación de ratios e información financiera y de operaciones de crédito y ahorro a nivel agregado y por tipos de entidad, cuantitativa y gráfica, consideramos resulta importante para el logro de tal cometido.

En COPEME lo entendimos así desde la constitución de la Iniciativa Microfinanzas en el año 1998, de ahí que nos animamos primero con el diseño y empleo de una herramienta construida en Excel, para luego a partir del 2002 con un programa informático desarrollado en Visual Basic y sobre una plataforma SQL, software que hoy nos permite en tiempo real administrar una potente base de datos de las IMFs con una periodicidad mensual, al igual que las Superintendencias Bancarias o Bancos Centrales que en algunos países tienen un rol supervisor.

*Sin duda la experiencia en Perú, como luego en Ecuador, Colombia, México, y hoy la mayoría de países de América Central, ha demostrado que la posesión y gestión de información, es un elemento trascendental para hacer de la Red un referente importante en el mercado de las microfinanzas ...*



El camino no ha sido fácil para las Redes que han apostado por la implantación de este componente, como tampoco lo es para algunas que se encuentran en las fases iniciales de ese proceso. Al ser las IMFNR uno de los tipos de entidad objetivo de este servicio (en ciertos países se incluyen además de las ONGs crediticias a las Cooperativas de Ahorro y Crédito como IMFNR), los primeros años de gestión de la herramienta exigen el desarrollo de muchas sesiones de capacitación en contabilidad financiera con abundante casuística (planes, manuales y dinámica contable para empresas financieras), y comprensión y aplicación de las principales normas de prudencia (reglamentos de evaluación y calificación de los deudores, de constitución de provisiones, de tratamiento de castigos, etc.).

La habitual práctica de las IMFNR por llevar los registros de sus operaciones bajo una contabilidad comercial, en donde los conceptos de cartera –y no cuentas por cobrar-, créditos directos e indirectos, provisiones, morosidad, cuentas de orden, capital global, patrimonio efectivo, fideicomisos, entre otros, son desconocidos, hacen que el óptimo uso de la herramienta tarde meses e incluso años, según el rol que juega en cada país el órgano supervisor y regulador, el nivel de desarrollo de la IMFNR, el grado de compromiso de sus directivos y funcionarios, y también la voluntad e interés de ellos por incorporarse en un mundo en el cual las donaciones han venido a menos para ser los préstamos comerciales –y por ende sus mayores exigencias- los que han tomado su lugar.

En ese sentido, estamos seguros y tal como lo hemos hecho con nuestras intervenciones en la RFR (atendiendo solicitudes y convenios con HIVOS, NOVIB y los primeros años del Proyecto SALTO de USAID) y ALPIMED (en mérito a un convenio con ICCO), que la confección de un manual de uso de la herramienta es vital en el objetivo de acelerar su empleo. En él, además de su estructura, deben incluirse conceptos y definiciones que a manera de tutorial guíen al lector en los pasos a seguir para el adecuado registro de datos.



La administración de la base de datos nos conducirá finalmente, mientras más grande sea esta en cuanto al número de las instituciones que la alimentan como por los períodos históricos contenidos en ella, a decidir que queremos hacer de la información a generar. Es aquí cuando se impregna a esta gestión el concepto de sostenibilidad del servicio y para la propia Red, y se crean algunos productos y servicios.

Un primer producto lo constituye el Reporte de Desempeño Institucional, que en atención a la solicitud de la propia IMF o de algún organismo acreedor o de cooperación, presenta un análisis minucioso del comportamiento de las principales variables financieras y otras de carácter cualitativo para los últimos años y a la fecha de evaluación.

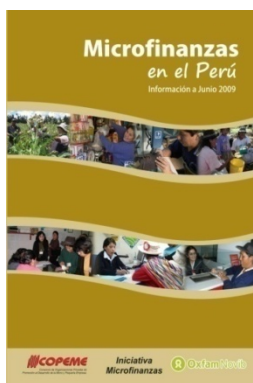
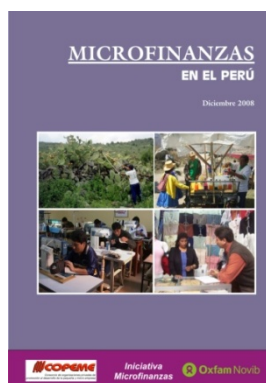
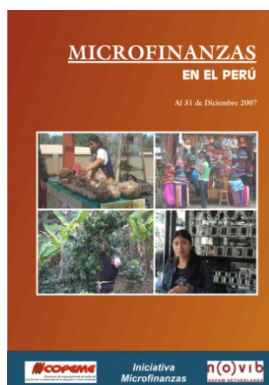
Los Reportes del Sector de las Microfinanzas en el país son un segundo producto de gran acogida, confeccionados con una periodicidad regular, y en los cuales se muestran los principales datos y ratios financieros de las instituciones, de manera individual y agregada, al cierre de cada trimestre.

Tenemos también a los denominados Reportes por Suscripción, que pueden ser de periodicidad bimestral, trimestral, semestral o anual, pero que a diferencia de los anteriores, implican para su acceso la asunción de un costo de parte de las empresas interesadas (IMFs, acreedores, inversionistas, organismos de supervisión, centros de investigación, universidades, escuelas de negocios, clasificadoras de riesgo, empresas de consultoría, etc.), debido a que incorpora en su contenido análisis, comentarios e

*... Es aquí cuando se impregna a esta gestión el concepto de sostenibilidad del servicio y para la propia Red, y se crean algunos productos y servicios.*

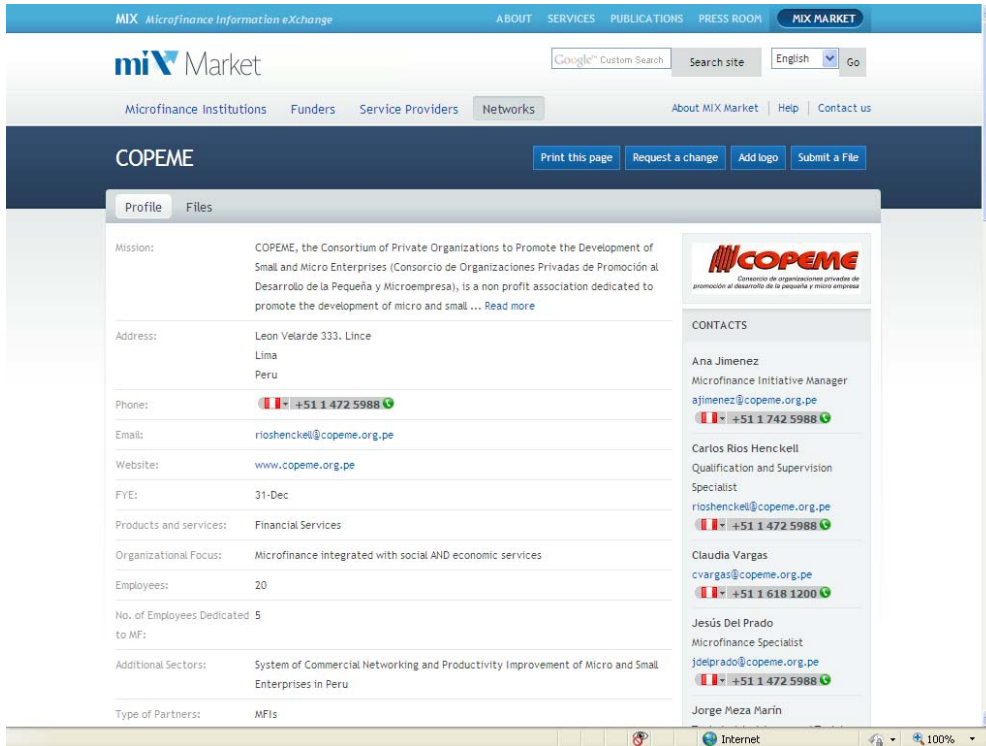
información sobre el comportamiento de la economía nacional y regional y sus principales variables, la performance del sistema financiero, el desempeño del segmento de microfinanzas, los grados de sobreendeudamiento y bancarización, y benchmarking, entre otros temas de especial interés.

En Ecuador, en particular durante el último quinquenio, la línea de gestión de la información ha crecido en su capacidad de generar información confiable y de manera oportuna, siendo su consecuencia la también posibilidad y hecho concreto desde hace varios años en la RFR, de generar publicaciones periódicas sobre el comportamiento del sector. Para ello, sin duda, los periodos de asesoría y también de evaluación realizados por COPEME entre los años 2002 y 2006, ayudaron a ese propósito, habiendo puntualmente el diseño de los formatos de registro de información financiera y de operaciones, como la confección del manual para los usuarios y encargados en las IMFs, representado dos actividades trascendentales, actividades que también se desarrollaron para ALPIMED el 2009.



En el Perú desde 1998, tal como lo fue luego en otros países de la región, la gestión de la información desde las Redes, facilitó la suscripción de sendos convenios de cooperación interinstitucional con *The MIX*, gestor del *Mixmarket* ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)), plataforma mundial de visualización y disseminación de la información de IMFs, Redes, organismos donantes e inversionistas, así como acreedores interesados en el sector. De esta manera se impulsó en la región la activa participación de las instituciones de microfinanzas especializadas y también los bancos comerciales con

programas de crédito a la microempresa en los denominados *Premios a la Transparencia*, reconocimientos anuales a la generación y calidad de información financiera.



**MIX Microfinance Information eXchange** ABOUT SERVICES PUBLICATIONS PRESS ROOM **MIX MARKET**

**miV Market** Google Custom Search Search site English Go

Microfinance Institutions Funders Service Providers Networks About MIX Market Help Contact us

**COPEME** Print this page Request a change Add logo Submit a File

Profile Files

Mission: COPEME, the Consortium of Private Organizations to Promote the Development of Small and Micro Enterprises (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa), is a non profit association dedicated to promote the development of micro and small ... Read more

Address: Leon Velarde 333. Lince  
Lima  
Peru

Phones: +51 1 472 5988

Email: rioshenckel@copeme.org.pe

Websites: www.copeme.org.pe

FYE: 31-Dec

Products and services: Financial Services

Organizational Focus: Microfinance integrated with social AND economic services

Employees: 20

No. of Employees Dedicated 5 to MF:

Additional Sectors: System of Commercial Networking and Productivity Improvement of Micro and Small Enterprises in Peru

Type of Partners: MFIs

**CONTACTS**

Ana Jimenez  
Microfinance Initiative Manager  
ajimenez@copeme.org.pe  
+51 1 742 5988

Carlos Rios Henckell  
Qualification and Supervision Specialist  
rioshenckel@copeme.org.pe  
+51 1 472 5988

Claudia Vargas  
cvargas@copeme.org.pe  
+51 1 618 1200

Jesús Del Prado  
Microfinance Specialist  
jdelprado@copeme.org.pe  
+51 1 472 5988

Jorge Meza Marin

En la actualidad en Perú son 59 las IMFs que le reportan a The MIX con la intervención de COPEME, mientras que en Ecuador a través de la RFR estas son 52, resultado inequívoco del éxito que la línea de gestión de información tiene en el vecino país.



La búsqueda de fondos de préstamo e inversión, así como de recursos para fortalecimiento institucional (mejora de procesos, implementación de unidades de riesgo, desarrollo de productos de crédito y ahorro, elaboración de planes estratégicos y de negocios, capacitación y entrenamiento del personal, etc.), es una línea de servicio que abre a las Redes, las puertas de eventuales acuerdos de colaboración con empresas locales y del extranjero interesadas en apoyar financieramente a IMFs que acceden regularmente a sus servicios, en particular del de gestión de información, más aún si el equipo de planta de la Red cuenta con la necesaria experiencia y probada capacidad para actuar en calidad de contraparte técnica complementando algunas de sus actividades: Pre-Calificación de IMFs, Promoción de los fondos, Due Dilligence, Monitoreo y Seguimiento.

En Perú, los acuerdos firmados la última década con ABACO, Microventures, Triple Jump, GTZ, Grameen Foundation, USAID, Habitat para la Humanidad, Oikocredit, entre otros, son también el reflejo de la adecuada gestión de información que en la Red se realiza. Experiencia que ha sido transmitida a la RFR y ALPIMED mediante la provisión de modelos de contratos y convenios, así como de esquemas de informes a generar.



***(iv) El sistema de supervisión de IMFNR, las fases de su implementación, la capacitación y las auditorías como componentes principales del esquema, aliados estratégicos***

El *Info Quality Training* desarrollado en los primeros años del convenio entre COPEME y USAID, representó con sus avances la fase previa a la constitución del modelo de supervisión de IMFNR, habiéndose durante ese período y a través de continuas capacitaciones, imbuido a los Directores, Gerentes, Jefes y demás funcionarios responsables de la gestión de las organizaciones, de las prácticas de administración desarrolladas por experiencias exitosas de América Latina, sean estas instituciones reguladas o no, haciéndolas más competitivas y eficientes.

A manera de resumen y también de difusión de las acciones seguidas en Perú y sugeridas de ejecutar en Ecuador y El Salvador, enumeramos seguidamente estas, señalando que las mismas fueron –y deben ser– definidas y estructuradas de acuerdo al conocimiento en el equipo de la Red, de las prácticas administrativas, contables y crediticias aplicadas por las IMFs, enfatizándose la atención en aquellas que alientan la producción de información financiera y de cartera. Se considera por ello relevante la ejecución de cada proyecto en etapas, destacando la Fase Piloto, debido a la importancia que le cabe para afinar todo el proceso y acciones en su integridad:

- (i) Elaboración del Plan de Trabajo
- (ii) Elaboración de un Marco Regulatorio *mínimo*
- (iii) Fase Piloto para un grupo de IMFNR
  - Cursos y talleres de Capacitación*
  - Programas de Auditoría*
  - Programas de Adiestramiento Intensivo*
- (iv) Fase Ampliada de Implementación en las IMFNR
- (v) Retroalimentación del proyecto

La etapa de Elaboración del Plan, es aquella en la cual el equipo de la Red designado para este llamémosle sub-proyecto, definirá cuales son la acciones más adecuadas, identificándose las IMFNR

sujetas de participar así como los criterios adoptados para su incorporación; además de los perfiles de los especialistas y/o empresas que llevarán a cabo la *Capacitación, Auditorías* y el *Adiestramiento Intensivo*; los temas centrales de la *Capacitación*; cronogramas y presupuestos, entre otros.

Se identifican el grupo potencial de IMFNR que accederán al SPPP en el lapso de los siguientes años, principalmente entre ONGs y COOPAC que estén dispuestas a proveer regularmente su información a la Red. Del total de ellas, para la Fase Piloto se incorpora a un número mínimo, heterogéneo pero necesario de organizaciones, a las que luego de un programa de *Pasantías* en experiencias relevantes, se les brindan tres bloques de apoyo, *Capacitación, Auditoría* y *Adiestramiento Intensivo*, IMFNR distintas que ayudan a conocer las características inherentes a diversos grados de desarrollo, niveles de gestión, volúmenes de intermediación, cobertura geográfica, tecnologías de evaluación crediticia empleada, y perfiles de la población objetivo, entre otros aspectos relevantes en la perspectiva de continuar desarrollando réplicas a partir de un cabal conocimiento de las debilidades y fortalezas de una muestra representativa de entidades.



El primer bloque, *Capacitación*, se desarrolla en aproximadamente 2 a 3 sesiones de 8 horas cada una, y en donde se abordan temas vinculados directamente a la gestión, tales como contabilidad y plan de cuentas para empresas financieras, administración de riesgos, gestión crediticia, administración presupuestal, entre otros.

Concluida -o en forma paralela- a la *Capacitación*, se realizan *Auditorías de Gestión y Financieras*, las mismas que tienen el carácter de asesorías, identificando las fortalezas y debilidades institucionales en cuanto a los sistemas de información empleados, las características de la gestión financiera y crediticia, los mecanismos para administrar los riesgos, dirección y organización, y en general la adecuación de los actuales procedimientos a un sistema que promueva la autorregulación. Se estima que en promedio cada *Auditoría* tenga una duración de 2 semanas por cada IMFNR, lapso que podría variar de acuerdo al volumen de operaciones y características de la entidad.

De otra parte, y ya identificadas las principales normas de prudencia financiera aplicables a la actividad del microcrédito y emanadas por el órgano supervisor, se procede a ejecutar los programas de *Adiestramiento*, con una duración promedio de entre 2 y 4 semanas por cada IMFNR, siendo el entrenamiento a proporcionar esencialmente en temas de contabilidad financiera y aplicación del plan de cuentas y dinámica contable, registro y calidad de la información, análisis e interpretación de estados y ratios financieros, gestión de presupuestos, administración de riesgos, tecnología y procesos crediticios.

Es importante citar que si bien las *Auditorías* y el *Adiestramiento* son focalizados exclusivamente en el número mínimo de IMFNR seleccionados, la *Capacitación* si tiene un carácter extensivo, por lo que se prevé la asistencia de en promedio 30 participantes en cada uno de los eventos, provenientes de IMFNR y también empresas de microfinanzas reguladas. De esta manera, se espera que cada curso o taller logre generar la expectativa de la totalidad de IMFs que operan en cada ciudad y de aquellas que se encuentran en localidades cercanas, las mismas que son también invitadas por la Red, para cuyo efecto se establecerá una política de diferenciación en las tarifas de inscripción.

... se espera que cada curso o taller logre generar la expectativa de la totalidad de IMFs que operan en cada ciudad y de aquellas que se encuentran en localidades cercanas, las mismas que son también invitadas por la Red, para cuyo efecto se establecerá una política de diferenciación en las tarifas de inscripción.

Con relación al perfil de los especialistas que actúan como expositores en los eventos de *Capacitación*, la Red contrata aquellos que tengan probada y reconocida experiencia en su trabajo con IMFs nacionales y/o extranjeras, además del valioso concurso de funcionarios de las Superintendencias de Bancos y expertos que las asesoren.

De otro lado, las actividades de *Auditoría y Adiestramiento*, deben ser preferentemente desarrolladas por empresas consultoras, consultores independientes y firmas auditoras con líderes y equipos con experiencia en la asesoría y gestión directa de instituciones de microfinanzas.

Para la fase de implementación y una vez seleccionadas las instituciones que serán participes del proyecto ampliado, la Red deberá poner en marcha su ejecución con el desarrollo de un conjunto de actividades, muchas de ellas simultáneas, de *Capacitación, Auditoría y Adiestramiento*.

Las actividades a desarrollar durante la Fase Piloto y algunas de la Fase de Implementación, concluyen con una siempre etapa de Retro-alimentación, esto es, un proceso de identificación de las dificultades surgidas y opiniones vertidas por representantes de las IMFNR. Dicho proceso de desarrollará a partir de la lectura de encuestas y recojo de opiniones, en donde el equipo de la Red involucrado en el proyecto, plantea soluciones que coadyuvan a mejorar el Stock de Normas de prudencia financiera, las características de las actividades, los contenidos de los temas, el perfil y metodología de los expositores y el trabajo de los auditores, consultores y/o empresas de consultoría. Los resultados de este proceso se sugiere sean conversados con funcionarios de algunas IMFNR a efectos de lograr un nivel de aceptación que permita ejecutar las próximas actividades con un mayor alcance y mejores resultados.

Así, dados los avances alcanzados en Perú como también en otros países, como también la predisposición voluntaria de un importante número de IMFNR por regir su actuar en el marco de una legislación similar a la vigente para las instituciones reguladas, la constitución de un *Modelo de Supervisión Privada* para estos

intermediarios se constituye en una necesidad y a su vez aliciente para garantizar la continuidad en la mejoras de sus procesos, e incrementar sus posibilidades de sustentabilidad a partir de la consecución de nuevas fuentes de fondeo, más elevados índices de productividad y de rentabilidad.

En el Perú, el Sistema de Supervisión Prudencial Privado (SSPP) se ha constituido en un modelo cuyo propósito es consolidar un esquema de regulación de ONGs con programas de financiamiento al sector de la microempresa, garantizando la aplicación de prácticas de gestión de instituciones de microfinanzas exitosas, y al amparo de las principales normas de regulación establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, entre ellas, el Plan de Cuentas, Dinámica Contable y Manual de Contabilidad para Empresas Financieras; el Reglamento de Evaluación del deudor, Clasificación y Exigencia de Provisiones; los Reglamentos y Resoluciones relacionadas al manejo de los Riesgos de Liquidez, de Mercado, Crediticio, de Operación y Asociados a Tecnología de Información, apoyando a su vez una cultura de control, en la perspectiva de garantizar la continuidad de los servicios hacia la población de menores ingresos en los ámbitos urbano marginal y rural, generalmente los de mayores carencia en términos de acceso a servicios financieros.

El Sistema de Supervisión permite a su vez, alentar en las IMFNR la instalación de Comités o Consejos Directivos con profesionales especializados en temas de banca y finanzas, microfinanzas, legales, de microempresa, entre otros, cuyo perfil y experiencia contribuyen a mejores resultados. Asimismo, se ha promueve la profesionalización del personal, así como la incorporación de otro proveniente de IMF reguladas, además de cambios en la estructura organizacional, de acuerdo a las mejores prácticas y ejemplos observados en las entidades reguladas. Igualmente, se impulsa la implantación de sistemas informáticos integrales y amigables en su manejo, así como en su conexión On-Line entre agencias y sedes principales, y con bancos comerciales y otras entidades financieras con las cuales se suscriben acuerdos para realizar operaciones de desembolso y recuperación.

En Perú, y es la recomendación para las otras Redes a efectos de evitar conflictos de interés para con ellas mismas (generados por el

*En el Perú, el Sistema de Supervisión Prudencial Privado (SSPP) se ha constituido en un modelo cuyo propósito es consolidar un esquema de regulación de ONGs con programas de financiamiento al sector de la microempresa, garantizando la aplicación de prácticas de gestión de instituciones de microfinanzas exitosas ...*

rol supervisor de sus propios socios), se plantea la concurrencia de firmas auditoras independientes y registradas en la Superintendencia de Bancos, contando también con adiestradores y asesores, que al igual que las sociedades de auditoría, son seleccionados luego de concursos públicos anuales.

### Capacitación:

Las Redes deben apostar mucho por el equipo humano, de cuya calidad y esfuerzo depende el éxito de sus entidades socias y su propia imagen institucional. Dado que la oferta y competencia en los mercados microfinancieros conllevan a que los productos y servicios se asemejen en alto grado, la diferencia la constituyen las personas, la calidad de su trabajo y el servicio que prestan a los clientes. Por ello las IMFs y también las Redes deben realizar acciones incrementales por su formación, capacitación y actualización permanente de conocimientos en todos los niveles.

Se plantea que la capacitación se desarrolle a través de cursos, seminarios y talleres descentralizados a lo largo de todo el territorio nacional, o al menos en las principales ciudades, con una que se puede extender entre dos y cinco días, participando como expositores funcionarios de las Superintendencias de Bancos, Gerentes de IMFs exitosas, y Consultores de reconocido prestigio. Los principales temas sugeridos de capacitación son:

*... es la recomendación para las otras Redes a efectos de evitar conflictos de interés para con ellas mismas (generados por el rol supervisor de sus propios socios), se plantea la concurrencia de firmas auditoras independientes y registradas en la Superintendencia de Bancos ...*

#### **CAPACITACION DESDE LAS REDES: TEMAS CENTRALES**

##### **Contabilidad y Plan de Cuentas**

- Contabilidad Financiera: conceptos y terminología empleada
- Plan de Cuentas para empresas financieras: objetivos, alcance, dinámica, aplicación y estructura, reportes
- Principales Estados Financieros
- Análisis de Rubros y Cuentas del Balance y Estado de Resultados
- Ajuste Integral de estados Financieros
- Casuística

### **Gestión Financiera**

- Análisis de la Estructura Financiera
- Análisis de Liquidez, Rentabilidad, Solvencia y Gestión
- Determinación del Punto de Equilibrio
- Punto Optimo de Endeudamiento
- El Flujo de Caja como Herramienta para la Toma de Decisiones
- Gestión Presupuestal
- Importancia del Fondo con Recursos del Público
- El Marketing como Instrumento de Profundización y Expansión

### **Tecnología Crediticia**

- El Analista de Créditos: Rol y funciones
- El proceso crediticio: promoción, evaluación, desembolso, seguimiento, control
- Características en las metodologías de crédito individual, grupos solidarios y banca comunal
- Las garantías, avales solidarios y su importancia en la tecnología crediticia para PYME
- Los procesos de cobranza extra-judicial y judicial
- Estrategias de cobranza y recuperación
- Los comités de crédito: su conformación, atribuciones y mejores prácticas

### **Administración de Riesgos**

- Control Preventivo de Riesgos
- Riesgo de Liquidez, Cambiario y de Tasa de Interés
- Riesgo Crediticio: Regulación y Administración
- El Órgano de control Interno
- Los Comités de Riesgos

### **Sistemas de Información Gerencial**

- Control Financiero y Sistemas de Información
- La Información y la Comunicación. Características y Valor
- Elementos y Metodologías de un Sistema de Información
- La Estructura Organizacional y los Sistemas de Información
- Análisis, desarrollo y selección de Sistemas de Información
- Modelos de Sistemas de Información Gerencial

#### Otros Temas

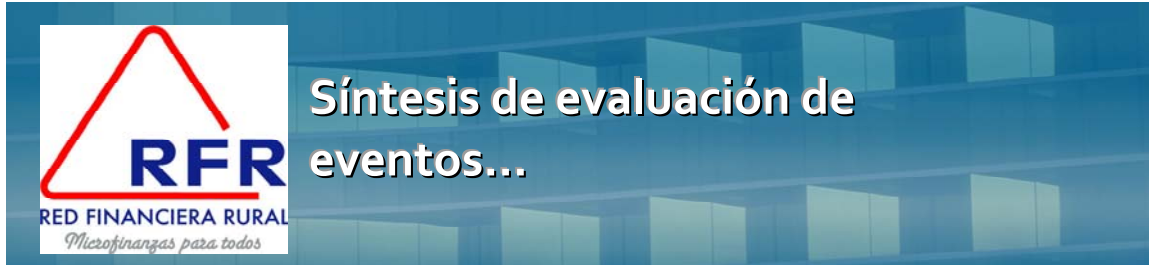
- Buen Gobierno Corporativo
- Gestión de Recursos Humanos
- Calidad en el Servicios
- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Coaching

La experiencia de capacitación desarrollada por COPEME en su apoyo a la RFR y sus IMFs socias, podemos catalogarla en alto grado de exitosa, si consideramos que merced a la buena organización gestionada desde la propia Red en Ecuador, la dedicación de quienes en ella lideraron el área y sus colaboradores, la activa participación de los funcionarios y personal operativo de las IMFs durante las diversas sesiones, y el apropiado material de apoyo y logística de soporte, se obtuvieron sendas altas calificaciones.

Plausible en ese sentido es la elevada aprehensión que el personal de la RFR realizó durante su período de pasantía en Perú, tiempo en el cual el personal de COPEME les dotó de los diversos instrumentos con los cuales desde el año 1998 organiza, ejecuta y evalúa los eventos que de manera abierta o in-house desarrolla para el sector (planes, contratos, encuestas, brochures, etc.).



Con ALPIMED de El Salvador, la experiencia si bien fue corta y en el marco de un proyecto piloto con ICCO, también los cursos que se organizaron tuvieron un marcado éxito debido a la transferencia integral que se realizó in-situ, con la participación activa de un funcionario de COPEME en la organización y monitoreo de los eventos, como por la pasantía que en Perú llevó adelante el equipo en pleno de la Red, al igual que los miembros de su Consejo Directivo.



### SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL “DESARROLLO GERENCIAL PARA MANDOS MEDIOS EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS”

Apreciados amigos:

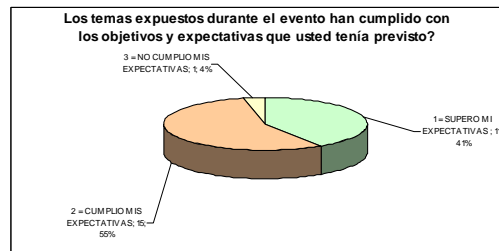
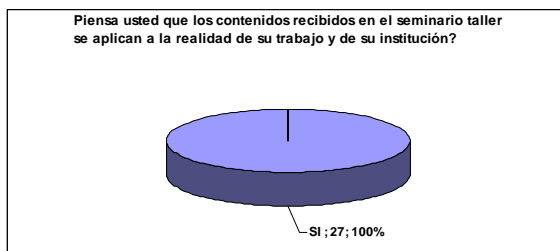


Nos complace informarles que los días 16, 17 y 18 de marzo del año en curso, se llevó a cabo en la ciudad de Quito, el Seminario Taller Internacional “**Desarrollo Gerencial para Mandos Medios en Instituciones de Microfinanzas**”, organizado por la Red Financiera Rural, y facilitado por el experto internacional Aristóteles Esperanza, en el cual participaron varios funcionarios de IMF’s miembros de la RFR.

El seminario se enfocó en que los participantes manejen conceptos, instrumentos y prácticas de gestión vinculadas a la actividad gerencial de las IMF, en particular de aquellas técnicas que Instituciones de Microfinanzas exitosas han aplicado en la gestión gerencial.

Dentro de nuestro enfoque corporativo, consideramos de vital importancia la evaluación y/o el “feedback” que cada uno de nuestros miembros nos proporciona; además de que, en nuestra opinión, nuestro crecimiento y desarrollo depende de conocer cómo servirles mejor.

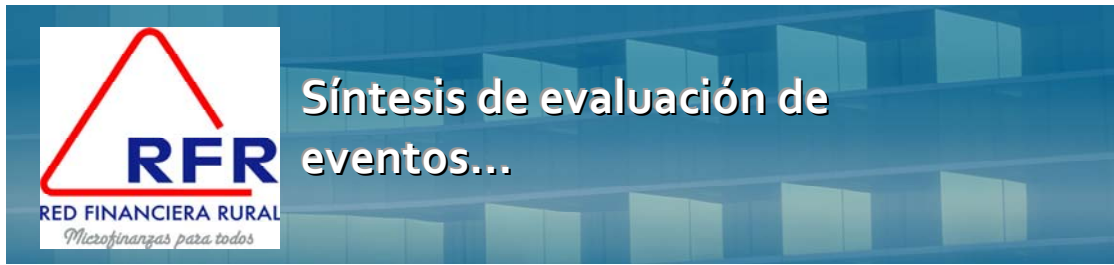
Es por ello que consideramos de suma importancia poner en su conocimiento los resultados gráficos de las evaluaciones realizadas por los funcionarios de la IMF que asistieron al seminario:



**NOTA INSTRUCTOR: ARISTOTELES ESPERANZA 9,25**

**NOTA RFR 9,37**

La Red Financiera Rural desea expresar su mayor gratitud y reconocimiento a todos los asistentes, por su gran desempeño, participación, e impulso, para que este evento haya tenido la importancia y el éxito alcanzado.



### SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL “GESTION INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS EN INSTITUCIONES DE MICROFINANZAS”

Apreciados amigos:

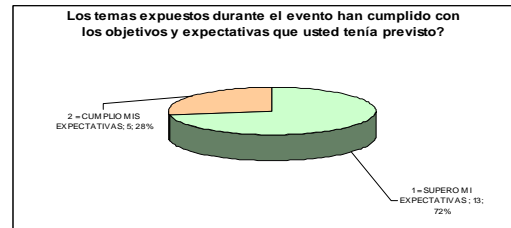
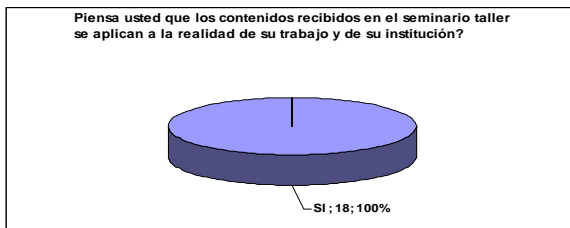


Nos complace informarles que los días 22 y 23 de mayo del año en curso, se llevó a cabo en la ciudad de Quito, el Seminario Taller Internacional “Gestión Integral de Recursos Humanos en Instituciones de Microfinanzas”, organizado por la Red Financiera Rural, con el apoyo de COPEME de Perú y el gentil auspicio de HIVOS de Holanda. El evento fue facilitado por el experto internacional Martín Otiniano, en el cual participaron varios funcionarios de IMFs miembros de la RFR; así como otras IMFs nacionales e internacionales.

El seminario se enfocó en comprender la importancia del factor humano como factor estratégico en la gestión de las organizaciones; Identificar y analizar los diferentes procesos de la gestión de los recursos humanos; Manejar y aplicar el instrumental de gestión de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las potencialidades del personal; y Tomar conciencia de la necesidad de la gestión y conducción adecuada del personal en las organizaciones basada en la estimulación de sus potencialidades y en el desarrollo de la calidad de vida laboral.

Dentro de nuestro enfoque corporativo, consideramos de vital importancia la evaluación y/o el “feedback” que cada uno de nuestros miembros nos proporciona; además de que, en nuestra opinión, nuestro crecimiento y desarrollo depende de conocer cómo servirles mejor.

Es por ello que consideramos de suma importancia poner en su conocimiento los resultados gráficos de las evaluaciones realizadas por los funcionarios de la IMF que asistieron al seminario:



NOTA INSTRUCTOR: MARTIN OTINIANO	9,68
NOTA RFR	9,56

La Red Financiera Rural desea expresar su mayor gratitud y reconocimiento a todos los asistentes, por su gran desempeño, participación, e impulso, para que este evento haya tenido la importancia y el éxito alcanzado.

### **Auditorías de Gestión:**

Las Redes tienen en las que hemos denominado Auditorías de Gestión, un poderoso instrumento para con su mediación facilitar el acceso de fondos de préstamo y cooperación hacia sus socias, pero a su vez para lograr su fortalecimiento atendiendo las prioridades que el equipo de auditores señalen en el documento.

La calidad del contenido y valor agregado que a cada ítem se le confiera, la profundidad en cada tema de evaluación, y el sustento técnico que en su presentación se imprima, constituyen las fortalezas de este instrumento. Sin duda y para tal objetivo, deben ser ejecutadas por sociedades de auditoría cuyos equipos tienen experiencia en evaluación, auditoría, y/o gestión directa de IMFs, reguladas y no reguladas.

Estas sociedades son seleccionadas luego de procesos de concurso público anuales, siendo su selección, por razones de transparencia, encargada a un comité conformado por un representante de la Red de nivel gerencial, de uno o dos organismos de cooperación y fondeo que tiene como contrapartes a IMFNR, y también un funcionario del Área o Unidad de Microfinanzas de la Red.

La extensión de una auditoría de gestión, atendiendo el nivel de desarrollo, volúmenes de cartera y cantidad de clientes, número de agencias y/o sucursales, ámbitos geográficos de atención, y metodologías crediticias, oscila entre 2 y 5 semanas, en las cuales un equipo de no menos de cuatro auditores, recorren la documentación necesaria y expedientes de créditos, revisan la normativa relacionada a la organización y el negocio crediticio, entrevistan a los funcionarios claves y a una muestra representativa de clientes, aplicando tecnología informática muy válida para la ejecución de auditorías en empresas financieras.

Las visitas de auditoría no sólo deben concluir con un dictamen aceptado por la propia IMF, la Red e incluso acreedores y donantes, sino además con un conjunto de comentarios y apreciaciones, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad institucional. En particular, el informe de la Auditoría de Gestión deberá incluir:

*... Auditorías de Gestión, un poderoso instrumento para con su mediación facilitar el acceso de fondos de préstamo y cooperación hacia sus socias, pero a su vez para lograr su fortalecimiento ...*

**AUDITORIAS DE GESTION: CONTENIDO MINIMO**

- (i) Resumen Ejecutivo
- (ii) Antecedentes
- (iii) Gobernabilidad
- (iv) Dirección y Organización
- (v) Estructura de Propiedad
- (vi) Análisis del Desempeño Financiero, Eficiencia, Productividad, Calidad de Cartera y Sustentabilidad
- (vii) Administración Financiera y Gestión de Presupuestos
- (viii) Tecnología Crediticia y Gestión de Carteras
- (ix) Gestión de Recursos Humanos
- (x) Sistemas de Control Interno
- (xi) Gestión Integral de Riesgos
- (xii) Marketing Institucional
- (xiii) Sistemas de Información
- (xiv) Conclusiones

Para el proceso de transferencia del componente de Auditoría a la RFR en Ecuador, se desarrollaron las siguientes acciones:

1. Elaboración de Términos de Referencia para que la RFR seleccionó una terna de sociedades potenciales de realizar auditorías a sus IMFNR socias. Estos Términos incluyen además de los criterios de selección, un detalle de las actividades próximas a ejecutar en el camino de implementar en el Ecuador las Auditorías de Gestión.
2. Invitación directa a un grupo de sociedades de auditoría y selección de no menos 3 de ellas para que realicen una pasantía en Perú, a efectos de conocer los avances en este componente. Preferentemente se espera que las comunicaciones se cursen a empresas que al menos hayan auditado financieramente Cooperativas de Ahorro y Crédito y/o ONGs cualquiera sea la razón de su constitución.
3. Capacitación intensiva a dos o tres funcionarios de cada sociedad de auditoría seleccionada, la que se dio en la sede central de la empresa auditora que en Perú

trabajó con mayor éxito a través de COPEME. Esta capacitación comprende conceptos generales, confección de planes de visita, preparación y revisión de requerimientos, métodos de aplicación de entrevistas y encuestas, prácticas ejercidas en la revisión de las bases de datos de los sistemas informáticos, estructuración de informes y anexos, entre otros.

4. Entrenamiento In-Situ (en las sedes centrales y agencias de IMFNR de Ecuador) del personal designado por las sociedades de auditoría ecuatorianas, a través de la incorporación de sus cuadros en los equipos de trabajo de la empresa peruana a la que se encargó el desarrollo de 3 auditorías de gestión a igual número de IMFs. Este entrenamiento se ejecutó de manera continuada e inmediata, esto es, terminado el trabajo de campo y presentado el informe preliminar, se iniciaba la auditoría en la siguiente organización. Ello, además de asegurar la participación del equipo de cada firma local sin interrupciones para atender otros trabajos, reduce los costos de desplazamiento de la sociedad extranjera.
5. Entrega de los planes y papeles de trabajo a las sociedades ecuatorianas para que ellos completen los informes de las auditorías y co-participen en su presentación ante los Consejos Directivos y Gerencias de las 3 IMFs que voluntariamente accedieron a ser sujetas de esta fase piloto. De esta manera se completa también el proceso de empoderamiento de los equipos locales, y que mejor momento que en la sustentación del informe, además de ya iniciar el proceso de acercamiento a sus potenciales clientes.





### ***(v) Los Adiestramientos como eslabón vital para cerrar el círculo de Fortalecimiento de las IMFNR***

Concluidas las Auditorías de Gestión y señaladas la prioridades de atención en las IMFNR, y siempre de mutuo acuerdo con cada una de ellas, la Red puede ejecutar misiones de asesoría de corta duración que denominamos Adiestramientos, dado su carácter personalizado a las características y problemática de cada entidad, como también por la calidad de entrenamiento que brinda a quienes son designados por las IMFs como contrapartes técnicas en cada caso.

Y es quienes al interior de las IMFs participan en los procesos de toma de decisiones y liderazgo de cada área funcional en ellas, tienen la responsabilidad de mantenerse actualizados con respecto a las mejores prácticas de gestión y a su aplicación a problemas concretos, más aún si en los distintos países de América Latina durante los últimos años, el sistema financiero en general y las IMFs en particular, por diversas razones, han registrado procesos de intervención y liquidación, y han visto en no pocos casos, como la calidad de sus carteras ha registrado deterioros que han perjudicado seriamente los resultados financieros y afectado en gran medida sus niveles patrimoniales, tendencia que les exige un mejor manejo técnico de la gestión financiera y de créditos, ajustes de los manuales y reglamentos institucionales, calidad en el registro de su información, implementación de sistemas contables acordes a instituciones reguladas, empleo de adecuados sistemas de información, prudencia en sus colocaciones, optimización de los procedimientos de administración de riesgos, entre otros.

Para tal efecto, se recomienda que las Redes en cada país, identifiquen y seleccionen expertos nacionales e internacionales con amplia experiencia en la gestión directa y asesoría de intermediarios financieros especializados en microfinanzas, siendo el objetivo el proporcionar esencialmente Adiestramiento en temas de:

**ADIESTRAMIENTOS: TEMAS DE MAYOR INTERES EN IMFNR**

- (i) Comprensión y aplicación correcta del manual de contabilidad, plan de cuentas y dinámica contable para Empresas Financieras.
- (ii) Mejora del área de créditos, tecnologías y procesos crediticios, y afinamiento de productos para las PYME.
- (iii) Formulación y entrenamiento en acertadas estrategias para la administración de riesgos crediticios.
- (iv) Adecuación de los instrumentos del sistema de control interno y para la administración de riesgos de operación y de tecnología de Información: planes, políticas, procedimientos, manuales, reglamentos, y formatos.
- (v) Implementación y fortalecimiento de unidades de control interno y riesgos.
- (vi) Gerencia financiera: gestión de tesorería y pasivos.
- (vii) Fortalecimiento de las unidades de recursos humanos.
- (viii) Implementación de software contable-credicio y financiero.

*La experiencia ha demostrado para el caso de las IMFNR, que existe una suerte de secuencia natural de temas en los cuales se debe incidir a través de los Adiestramientos, aunque no es la regla.*

La experiencia ha demostrado para el caso de las IMFNR, que existe una suerte de secuencia natural de temas en los cuales se debe incidir a través de los Adiestramientos, aunque no es la regla. Ello no implica que concluido el primero de estos o de toda la secuencia, no se volverán a dar acciones de fortalecimiento en algunos o todos estos, ya que las modificaciones y producción de la normativa emanada por la Superintendencia de Banca es frecuente, además de que los contextos y coyunturas en cada país, e incluso en la región, varían en menor grado u ostensiblemente según también el comportamiento de la economía mundial o hechos de importancia.

Lo explicado en el párrafo precedente, exige por tanto que la Red tenga los máximos cuidados en asegurar que los expertos a seleccionar para los Adiestramientos tengan una práctica de actualización permanente, conocimiento amplio de la normativa financiera, en particular de la relacionada a la actividad del microcrédito, la legislación laboral, e incluso de derecho civil y penal de cada país, y amplio conocimiento de las mejores prácticas en microfinanzas de países de la región.



En Ecuador y El Salvador se desarrollaron intervenciones puntuales de Adiestramiento en aspectos contables y también crediticios. Estas, con la participación de expertos que apoyan en Perú a las IMFs a través de COPEME, se orientaron a entrenar al personal de las áreas de contabilidad, finanzas, créditos, y riesgos, en el uso adecuado de los planes de contabilidad para intermediarios financieros, la aplicación de estrategias para mitigar los riesgos crediticios, y la definición de estrategias para hacer frente a problemas de liquidez, buscar fondos de préstamo, y recuperar la cartera con problemas de incobrabilidad.

## Agenda de trabajo Asesoría FODEMI

- Ecuador, 23 al 25 de julio de 2008 -

### CONTENIDO Y HORARIOS DE LA ACTIVIDAD

#### Miércoles 23 de Julio:

- 08:00 - 08:45 Entrevistas y presentación: Consultor y Gerencia General de FODEMI  
09:00 - 12:45 Entrevistas con Asesores de Crédito:  
Si tienen asesores de créditos por metodología, sería importante dividirlos así:  
09:00 - 10:15 Asesor de crédito individual  
10:15 - 11:30 Asesor de crédito de grupos solidarios  
11:30 - 12:45 Asesor de créditos de Bancos Comunales  
12:45 - 14:30 Almuerzo  
14:30 - 18:30 Entrevistas con clientes (dos grupos) 2 horas con cada uno:  
  - o Problemas y características del servicio,
  - o Importancia de los servicios
  - o Los procesos y respuestas al servicio
  - o Términos y condiciones
  - o Demanda de mejoras al servicio

#### Jueves 24 de Julio:

- 08:00 - 12:30 Visita a agencia rural.  
  - o Procesos del servicio crediticio
  - o Comités de créditos
  - o Comités de Morosidad
  - o Rendimiento de cuentas

12:30 - 14:00 Almuerzo  
14:00 - 18:00 Visita a agencia urbana.  
  - o Procesos del servicio crediticio
  - o Comités de créditos
  - o Comités de Morosidad
  - o Rendimiento de cuentas

#### Viernes 25 de Julio

- 08:00 - 09:00 Entrevistas con responsable del área de Riesgos  
09:00 - 10:00 Entrevistas con responsable del área de Finanzas  
10:00 - 11:00 Entrevistas con responsable del área de Administración  
11:00 - 12:00 Preparación de Material para dar un avance a la Gerencia General  
12:00 - 14:00 Almuerzo  
14:00 - 20:00 Taller con asesores y personal de créditos  
  - o Metodologías de créditos
  - o Riesgos
  - o Consultas de procesos y mejoras

### **(vi) Conclusiones**

Luego de casi 7 años de trabajo (2002-2009), consideramos que los resultados alcanzados en la Red de Ecuador, expresados éstos en el actual alto nivel de participación de sus socias en sus diversos servicios, la creciente mejora en la performance institucional de las IMFNR, los reconocimientos internacionales de la Red y también de sus ONGs y Cooperativas de Ahorro y Crédito, son excelentes si los consideramos como unidades de medida de un proceso de transferencia como el que se dio con el apoyo de COPEME.

En ese lapso, importante ha sido –y lo es para próximas experiencias– el rol de los organismos de cooperación internacional, dispuestas a promover la transmisión de prácticas exitosas y validadas en las Redes. Sin su participación sería imposible, en un plazo corto, el realizar un proceso que puede tardar muchos años. USAID, NOVIB, e HIVOS han sido para Ecuador las entidades de apoyo, en tanto que para El Salvador ICCO lo fue en los años 2009 y 2010.

El perfil y entrega del equipo contraparte en las Redes receptoras de la transferencia es un elemento indispensable. No se puede aspirar a desarrollar un proceso exitoso de transferencia de prácticas, metodologías, instrumentos e incluso aptitudes, si no se tienen profesionales de experiencia e identificados con la entidad y el sector de la PYME. Afortunadamente en la RFR sí encontramos personal que reunió estas características, y de ahí también el éxito de la intervención.

Un elemento central para garantizar un mayor interés en el proceso de transferencia, lo constituyen las pasantías iniciales del personal de la Red, sus Directores, y funcionarios claves de sus IMFs socias. Ello permite conocer en el terreno los resultados que una Red exitosa obtiene, además de conocer de propia fuente también los errores que se cometieron, con el ánimo de evitarlos en su réplica en otras Redes.

El acompañamiento del personal de la Red líder en el proceso de transferencia, en este caso COPEME, es de substancial relevancia. Sólo así se garantiza, sin terceros, la transmisión apropiada y verdadera, la que se da en las evaluaciones de avance y final de las actividades, el diseño de planes y los proyectos, la discusión y afinamiento de los informes, el monitoreo de los eventos de capacitación, auditorías y adiestramientos, además de en las discusiones con las mismas IMFNR.

Una conclusión final y no por ello menos importante, tiene que ver con la necesaria administración de la Red en el marco de una búsqueda constante de eficiencias y mayores índices de sostenibilidad, más aún en momentos en los cuales el repliegue de los fondos de cooperación se acentúa. En ese sentido, es recomendable que la Red no incremente el equipo de su planta -

pero sí de su staff de consultores y capacitadores-, asegure que quienes la conforman tengan conocimiento y experiencia en el sector regulado y no regulado de las microfinanzas y/o hayan participado en equipos de consultoría en variados temas, y reúnan características que impulsen un trabajo en equipo, multidisciplinario e innovador.

-----oOo-----