

Las comunidades toman las riendas

Guía sobre financiación directa de subproyectos comunitarios

Samantha de Silva

© 2002 Banco Internacional de Reconstrucción y Desarrollo/Banco Mundial
1818 H Street, N.W.
Washington, D.C. 20433, U.S.A.

Reservados todos los derechos
Compuesto en los Estados Unidos de América

Primera impresión: septiembre de 2002

Los resultados, interpretaciones y conclusiones expresados en este estudio son de la exclusiva responsabilidad de su autor o autores y de ninguna manera pueden ser atribuidos al Banco Mundial, sus organizaciones afiliadas o miembros de su Directorio Ejecutivo o los países que ellos representan. El Banco Mundial no garantiza la exactitud de los datos incluidos en esta publicación y no acepta responsabilidad alguna por las consecuencias que pudieran derivarse de su utilización.

El material de esta publicación está registrado como propiedad intelectual. El Banco Mundial estimula la divulgación de su trabajo y generalmente autorizará de inmediato la reproducción de partes de éste.

El Banco Mundial otorga autorización para *fotocopiar* artículos para uso interno o personal, para el uso interno o personal de clientes específicos o para uso educacional en clases, siempre que se pague la tarifa correspondiente directamente a Copyright Clearance Center, Inc., 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, EE.UU.; teléfono (+1) 978-750-8400, fax (+1) 978-750-4470. Sírvase comunicarse con el Copyright Clearance Center antes de fotocopiar artículos.

Para obtener autorización para *reimprimir* artículos o capítulos, sírvase enviar un fax con la solicitud y la información completa al Republication Department, Copyright Clearance Center, fax (+1) 978-750-4470.

Todas las demás consultas sobre derechos y licencias deben dirigirse a la Oficina del Editor del Banco Mundial, a la dirección arriba indicada o por fax al número (+1) 202-522-2422.

Ilustración de la cubierta: Necesidades de desarrollo de una comunidad dibujadas por niños de Vieux Fort, St. Lucia.

Esta guía ha contado con el asesoramiento de varios miembros del personal del Banco: Julie van Domelen (HDNSP), Philippe Dongier (SASEI), Luis Coirolo (LCSER), Sunil Bhattacharya (ECSCS), Jacomina de Regt (AFTES), Robert Saum (SARFM), Manvinder Mamak (SARFM), Prasad C. Mohan (AFTQK), Wendy Wakeman (PRMGE) y Murphy Kajumi (Fondo de Acción Social de Malawi).

Para elaborar esta guía, la autora se ha basado en gran medida en los manuales operativos, métodos de ejecución y experiencia de los numerosos proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad, fundamentalmente, en el Fondo de Acción Social de Malawi, el Fondo de Acción Social de Tanzania, el Fondo de Desarrollo Social de Rumania, la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados de Sri Lanka, el Proyecto de Empoderamiento Local y Gestión del Medio Ambiente de Nigeria, el Fondo Social para el Desarrollo de Yemen y el Fondo para la Reducción de la Pobreza de Sta. Lucía. Este manual está concebido como un documento vivo, que se actualizará y modificará periódicamente para reflejar la experiencia de los proyectos impulsados por la comunidad y de los equipos de proyecto.

Índice

	Pág.
I. Panorama general	1
1. Antecedentes	1
2. ¿Qué es la financiación directa de las comunidades?	1
3. El papel del organismo de financiación	3
4. Actuación institucional... 4	
II. El diseño global del proyecto: fases principales.....	7
1. Identificación de la experiencia en proyectos gestionados por la comunidad	7
2. Evaluación inicial del proyecto	8
3. Elaboración de un manual operativo	10
4. Elaboración de una guía para la comunidad	11
III. La preparación de subproyectos comunitarios	13
1. Diseño del ciclo del subproyecto	13
2. Información para los interesados	13
3. Proceso de facilitación a las comunidades	14
4. Evaluación de la capacidad de las comunidades	15
5. Elección del comité de gestión del proyecto comunitario	15
6. Legalización del comité de gestión del proyecto	16
7. Preparación y presentación de la solicitud y presupuesto del subproyecto	17
8. Evaluación inicial del subproyecto comunitario (administrativa y de campo)	17
IV. Aprobación y puesta en marcha del subproyecto	20
1. Formación del comité de gestión del proyecto	20
2. Apertura de una cuenta bancaria de la comunidad	20
3. Movilización de las contribuciones comunitarias	21
4. Preparación del acuerdo de financiación del subproyecto	21
5. Celebración de la ceremonia de inicio	23
V. Ejecución del subproyecto comunitario	24
1. Desarrollo de diseños técnicos estándar	24
2. Financiación de subproyectos comunitarios	24
3. Procesos de adquisición en el ámbito comunitario	25
4. Gestión financiera en el ámbito comunitario	30
5. Tratamiento de las cuestiones de mantenimiento	30
VI. Seguimiento y evaluación	32
1. Seguimiento por parte del organismo de financiación	32
2. Intervención de la comunidad en el seguimiento	36
VII. Finalización del subproyecto comunitario	37

I. PANORAMA GENERAL

1. Antecedentes

En el curso de los últimos años, el Banco Mundial ha comenzado a prestar apoyo a una nueva variedad de proyectos participativos y sensibles a la demanda. Dichos proyectos tienen por objeto lograr la sostenibilidad de los servicios en el ámbito local mediante la incorporación de mecanismos institucionales que garantizan el control de las decisiones y los recursos por parte de la comunidad en todas las fases del ciclo del subproyecto. A grandes rasgos, estos proyectos se pueden clasificar en varios tipos: de infraestructura local (por ejemplo, escuelas, centros de salud, abastecimiento de agua y saneamiento, electrificación, carreteras locales, pequeños puentes), de servicios sociales (por ejemplo, centros de atención de día, orfanatos, escuelas, puestos de salud) y subproyectos productivos (por ejemplo, elaboración en la comunidad de productos agropecuarios a pequeña escala, tractores comunales, pequeños planes de riego).

Esta guía para ejecutores se centra en el diseño de programas que aportan financiación directa a las comunidades y describe un conjunto concreto de modalidades: aquellas en que la responsabilidad de administrar los recursos económicos y contratar a los proveedores de servicios se deposita en organizaciones o comités comunitarios. Dada la diversidad de estructuras de gobierno entre países (así como los diferentes tipos de instituciones y capacidades comunitarias existente en el seno de un mismo país), el diseño del proyecto debe tener en cuenta el contexto particular de cada país. Sin embargo, algunos principios básicos y las lecciones aprendidas de otros proyectos sobre el tema pueden resultar valiosos.

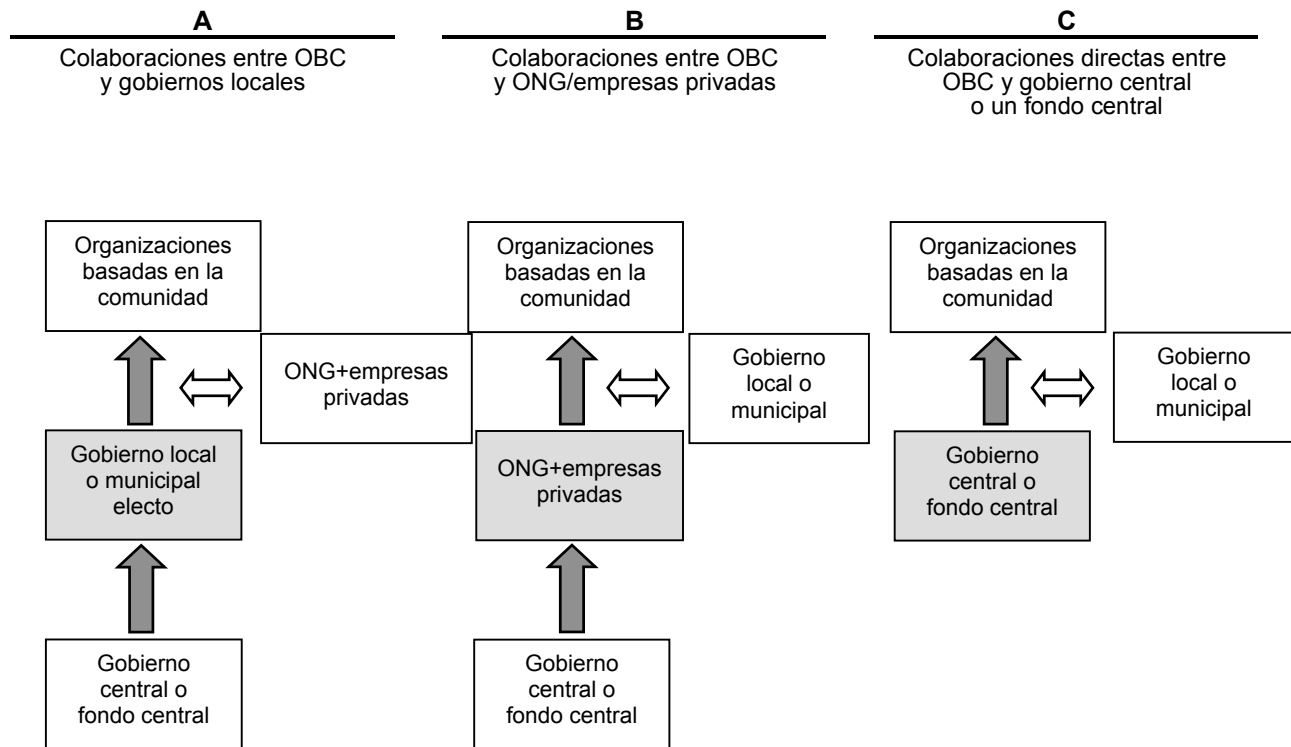
La guía se divide en tres apartados principales. En el primer apartado se exponen los principales principios rectores y definiciones de la estrategia de financiación directa. La segunda parte contiene indicaciones sobre el diseño global de los proyectos – consulta a los beneficiarios, criterios para la evaluación inicial de los proyectos, diseño del manual operativo, etc. El último apartado describe las diversas actividades correspondientes a cada una de las fases del ciclo del subproyecto: preparación de la propuesta comunitaria, evaluación inicial y aprobación, ejecución del subproyecto, seguimiento y evaluación, y finalización del subproyecto. La guía, además, identifica ciertos instrumentos y recursos esenciales que pueden utilizarse en cada fase.

2. ¿Qué es la financiación directa de las comunidades?

La financiación directa de las comunidades es un proceso por el cual un organismo de financiación (por ejemplo un fondo social, un organismo subsectorial o un gobierno local) proporciona fondos directamente a comunidades encargadas de gestionar la ejecución de subproyectos. Las comunidades están integradas por grupos de personas que viven cerca unas de otras o/y otros grupos sociales, empresarios locales o asociaciones, capaces de identificar una necesidad y de unirse para acceder a los fondos con que financiar un proyecto. Su tamaño depende del tipo de subproyecto e incluye a personas de todos los ámbitos que se sirven directamente del mismo. La comunidad siempre está representada por algún tipo de organización basada en la comunidad (OBC) o Comité

Local del Proyecto. Por lo tanto, no es la “comunidad” en sí la que firma un contrato con el organismo de financiación, sino el grupo que representa a dicha comunidad.

Los gobiernos pueden servirse de un abanico de opciones institucionales para respaldar y proveer fondos a las organizaciones basadas en la comunidad, como pueden ser los gobiernos locales o municipales, el sector privado, la sociedad civil y el gobierno central o fondos centrales. Aunque existen muchas variaciones en cuanto al papel exacto de cada actor y los flujos de fondos, la ayuda a las comunidades puede representarse mediante la siguiente descripción general:¹



Nota: En cada diagrama, el flujo de fondos está representado por una flecha sombreada y el Organismo de Financiación principal también aparece sombreado.

Como se ha dicho antes, esta guía se centra principalmente en la colaboración entre el organismo de financiación y la comunidad. En este modelo, las comunidades reciben los fondos directamente de un organismo de financiación (gobierno central, gobierno local electo u organización no gubernamental [ONG]), adquieren material, seleccionan a los contratistas y consultores o expertos técnicos, emplean a trabajadores (especializados y no especializados) y, en definitiva, gestionan la ejecución global del subproyecto. La guía ofrece un marco básico para el diseño y ejecución de un proyecto de financiación directa de las comunidades. Más concretamente, analiza las actividades de cada una de las etapas del ciclo del proyecto y describe los diversos mecanismos de adquisición y pago que pueden utilizarse en dichos proyectos.

¹ Desarrollo impulsado por la comunidad, Libro de consulta para documentos de estrategia de lucha contra la pobreza. 2001.

Es importante mencionar que esta guía está pensada como complemento del documento “*Community-Based Contracting: A Review of Stakeholder Experiences*” [Contratación en el ámbito comunitario: análisis de experiencias de las partes interesadas] donde se sintetizan las lecciones aprendidas de los proyectos que han utilizado esta modalidad. El objetivo de la guía es responder a los interrogantes que se plantearon a partir de la publicación del artículo sobre contratación comunitaria y asesorar paso a paso sobre el diseño y ejecución de este tipo de proyectos.

3. El papel del organismo de financiación

Cuando la ejecución de los subproyectos corresponde a una comunidad, el papel del organismo de financiación en relación con los beneficiarios cambia; se convierte en un ente facilitador que no sólo proporciona fondos a la comunidad, sino también asistencia y asesoramiento técnico a lo largo de todo el ciclo del proyecto². Las comunidades se mantienen firmemente al mando, tomando decisiones, administrando los fondos y gestionando la ejecución. Las actividades que realiza el organismo de financiación pueden consistir en:

- Preparativos: el organismo de financiación organiza una campaña de información y educación para que las comunidades y las partes interesadas reciban los mensajes importantes a lo largo de todo el proceso de ejecución. (mensajes que contienen información sobre el proyecto, las reglas del juego, las opciones técnicas, consejos técnicos para la comunidad sobre gestión de las construcciones, costos ordinarios, mantenimiento, etc.);
- Facilitación: El organismo de financiación emplea a equipos de trabajadores de campo o contrata los servicios de ONG para que faciliten el proceso de planificación local y fomenten el acceso de la comunidad a la información y los recursos.
- Evaluación inicial del subproyecto: la evaluación inicial de los subproyectos comunitarios se lleva a cabo en dos niveles: administrativo y de campo. La evaluación administrativa consiste en una revisión básica de la solicitud presentada por la comunidad y se realiza para comprobar que se corresponde con el ámbito de aplicación y los objetivos del proyecto y que cumple con las directrices y criterios estipulados por el organismo de financiación. La evaluación de campo valora los aspectos técnicos, sociales y ambientales del subproyecto propuesto y la “voluntad” de la comunidad para ejecutarlo. Este proceso incluye también la evaluación de la capacidad de la comunidad para rendir cuentas y presentar informes sobre los fondos del subproyecto. En la evaluación inicial de los subproyectos deben utilizarse criterios objetivos y transparentes.
- Financiación: Una vez aprobada la solicitud de subproyecto, el organismo de financiación firma un contrato (acuerdo de financiación) con la comunidad. Por lo general, la comunidad es la responsable de todos los aspectos de ejecución del

² Cabe señalar que un organismo de financiación puede optar por contratar a una ONG u otras organizaciones para llevar a cabo algunas o todas estas tareas. Sin embargo, a los efectos de este trabajo, cuando hablamos del “organismo de financiación” nos estamos refiriendo a la organización que financia y asiste a la comunidad a lo largo de todo el proceso de ejecución.

proyecto, incluida la adquisición de bienes, la contratación de contratistas, la supervisión de la construcción y, si fuera necesario, la contratación de consultores o expertos técnicos que presten asistencia en estas actividades. El libramiento de los fondos se realiza por tramos y depende de la cuantía de la ayuda, de la duración del período de ejecución y de la capacidad de la comunidad.

- Ejecución: El organismo de financiación se encarga de instruir a la comunidad en todos los aspectos relativos a la ejecución del subproyecto, abordando, entre otros, temas de tesorería y contabilidad, adquisición de materiales y contratación de mano de obra y operación y mantenimiento, además de garantizar la transparencia e infundir el concepto de responsabilidad en todas las actividades del comité de gestión del proyecto comunitario.
- Seguimiento y evaluación: el organismo de financiación desarrolla un plan de seguimiento y evaluación y lleva a cabo auditorías financieras participativas de las cuentas de la comunidad para garantizar el uso adecuado de los fondos, la transparencia y la responsabilidad. Asimismo, realiza auditorías técnicas para garantizar la calidad del subproyecto, efectúa evaluaciones sistemáticas de los beneficiarios para recoger sus opiniones y verificar su nivel de satisfacción con respecto al subproyecto, se asegura de que la comunidad desarrolle su propio plan de seguimiento y evaluación y vigila el progreso que se va realizando día a día.

4. Actuación institucional

En el curso del proceso de ejecución, las comunidades pueden ser asistidas por distintos actores (por ejemplo, por el propio organismo de financiación, los equipos técnicos de distrito, las ONG...). Sin embargo, es importante que la actuación institucional quede definida desde el primer momento, teniendo en cuenta las instituciones que van a intervenir, las actividades que va a llevar a cabo cada una y los vínculos funcionales (su relación con la comunidad y con la estructura de apoyo que presta el organismo de financiación a las comunidades). A continuación se presenta una descripción de esta actuación institucional.

ACTUACIÓN INSTITUCIONAL Y ACTIVIDADES DE LAS PARTES INTERESADAS

INSTITUCIÓN Y ACTIVIDADES QUE REALIZAN				
ETAPA DEL CICLO	Comunidad	Entidad ejecutora (Comité de gestión del proyecto)	Gobierno local (suponiendo que no sea el organismo de financiación)	Organismo de financiación
Preparación	Identificar y priorizar las necesidades Elegir el comité de gestión del proyecto	Planear el proyecto y preparar la solicitud con inclusión de un plan de mantenimiento	Concienciar a los líderes y comunidades locales. Ayudar a la comunidad en la preparación del proyecto	Elaborar una campaña general de información y educación dirigida a las partes interesadas clave, incluidos contratistas y proveedores y líderes locales
	Acordar la contribución comunitaria y los planes del proyecto	Desarrollar un plan de contribución comunitaria	Acordar la contribución del gobierno local y el plan de mantenimiento	Desarrollar un programa anual de apoyo a las comunidades Desarrollar procedimientos y políticas para ejecutar los subproyectos
	Confirmar la comprensión de los costos y beneficios del proyecto	Remitir la solicitud de financiación	Realizar la evaluación de campo / Coordinar con los planes de desarrollo local	Facilitar el examen técnico de las propuestas de subproyecto (administrativo / de campo)
	Participar en la evaluación de campo	Presentar el proyecto para su evaluación de campo	Participar en la evaluación de campo Aprobar la propuesta de subproyecto	Aprobación final de la propuesta de subproyecto
Ejecución	Movilizar la contribución comunitaria	Supervisar la contribución comunitaria	Proporcionar capacitación y formación a los líderes locales o comunitarios	Desarrollar y poner en marcha capacitación y formación para los principales interesados
	Asistir a la ceremonia de inicio del proyecto	Organizar el acto de puesta en marcha del proyecto Firmar el acuerdo de financiación	Participar en la ceremonia de inicio del proyecto	Firmar acuerdo de financiación
	Asistir a reuniones del subproyecto Supervisar al comité de gestión del proyecto Supervisar la ejecución del subproyecto	Gestionar y supervisar la ejecución del proyecto	Instruir a los miembros del comité de gestión del proyecto	Facilitar la adquisición y contratación de materiales y servicios en el ámbito comunitario (mantener base de datos de costos unitarios, lista de contratistas precalificados, desarrollo de diseños estándar)
	Supervisar la contabilidad de fondos del subproyecto		Supervisar la ejecución del subproyecto	Verificar los gastos del subproyecto

INSTITUCIÓN Y ACTIVIDADES QUE REALIZAN				
ETAPA DEL CICLO	Comunidad	Entidad ejecutora (Comité de gestión del proyecto)	Gobierno local (suponiendo que no sea el organismo de financiación)	Organismo de financiación
	Supervisar la adquisic./contratac. de materiales/servicios Garantizar la realización de auditorías (internas y externas)	Llevar la contabilidad de los fondos del subproyecto Contratar auditores (internos o externos) para la revisión de los informes económicos Adquirir/contratar materiales/servicios	Realizar tareas de supervisión técnica	Facilitar puntualmente los pagos a la comunidad Realizar/coordinar las visitas de coordinación técnica Supervisar la adquisic./contratac. de materiales / servicios
		Contratar servicios independientes de supervisión	Resolver los conflictos que puedan surgir Fomentar relaciones eficaces de trabajo entre las comunidades y las instituciones locales	Contrastar las operaciones con los objetivos Hacer la evaluación inicial y seguimiento de los subproyectos / examinar los informes sobre la evolución del proyecto
		Contratar mano de obra (especializada y no especializada)		Practicar auditorías internas / externas por parte de terceros
		Presentar informes a la comunidad, el gobierno local y el organismo de financiación		Actualizar los manuales de ejecución pertinentes
		Seguimiento continuo de la ejecución del proyecto		
Terminación	Acordar el plan de mantenimiento y las tasas Asistir al acto de inauguración Mantener los activos del proyecto tras su finalización (garantizar la existencia de un comité/fondos para el mantenimiento)	Poner en práctica el plan de mantenimiento y las tasas Organizar el acto de inauguración Cesar las actividades de los proyectos finalizados	Garantizar la ejecución del plan de mantenimiento y las tasas Certificar los proyectos finalizados Cesar las actividades en los proyectos finalizados	Garantizar la ejecución del plan de mantenimiento y las tasas Certificar los proyectos finalizados Cesar las actividades de los proyectos finalizados (Garantizar la existencia de un comité / fondos para el mantenimiento)

II. DISEÑO GLOBAL DEL PROYECTO: FASES PRINCIPALES

En este apartado se describen algunos aspectos esenciales que deben abordarse durante la fase de diseño del proyecto global.

1. Identificación de la experiencia en proyectos gestionados por la comunidad

La realización de una ronda de consultas a los beneficiarios durante la fase de diseño de un proyecto impulsado por la comunidad aporta una abundante y valiosa información. Dicha información incluye datos sobre las redes sociales y los valores de la comunidad, sobre la dinámica comunitaria en materia organizativa y de toma de decisiones y sobre las organizaciones comunitarias existentes, así como sobre las opiniones de agentes externos como ONG y unidades del gobierno local (y su papel dentro de la comunidad). Para diseñar un proyecto con financiación directa es útil también conocer en detalle cómo gestionan su propio desarrollo las comunidades de las zonas escogidas. Algunos de los aspectos que la evaluación debería tener en cuenta son:

- Experiencia previa en proyectos gestionados por la comunidad (¿qué cosas han funcionado? ¿cuáles no y por qué?);
- ¿Cómo se han utilizado y mantenido los activos de la comunidad?
- ¿Cómo se administran los fondos de la comunidad (propios o externos) y cómo se llevan las cuentas?
- ¿Qué medidas de responsabilidad/transparencia existen en el ámbito comunitario?
- ¿Cómo aporta la comunidad mano de obra, dinero en efectivo y materiales?
- ¿Cuentan con experiencia en la contratación y gestión de los contratistas?
- Los informes de auditoría de proyectos anteriores, si fueron realizados, pueden ofrecer información valiosa y las lecciones aprendidas pueden tenerse en cuenta en el nuevo proyecto.

Esta información puede contribuir a que los equipos de proyecto diseñen mejor la modalidad de ejecución del proyecto y poner en práctica actividades adecuadas de formación y capacitación que se adecuen a las necesidades de los beneficiarios potenciales. Durante la fase de preparación del proyecto puede utilizarse el Fondo especial para el Desarrollo de Políticas y Recursos Humanos [*Policy and Human Resource Development* (PHRD)] y otros fondos para la preparación de proyectos para financiar una evaluación participativa exhaustiva de los beneficiarios escogidos.

Herramienta

El Proyecto de Empoderamiento Local y Gestión del Medio Ambiente de Nigeria elaboró términos de referencia para una consulta integral a los beneficiarios en los que se contemplaban estas cuestiones. Véase el Anexo 1.

2. Evaluación del proyecto

Al igual que en los demás aspectos del diseño del proyecto, el Documento de Evaluación del Proyecto debe ser un reflejo fiel de la estructura fiduciaria del proyecto. En el caso de los proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad, dicha estructura debe estar regida por los principios de simplicidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad, sostenibilidad y eficacia de los costos. Asimismo, los procedimientos de adquisición deben ser justos, transparentes y eficientes. En la financiación de subproyectos comunitarios, estos procedimientos suelen regirse por el Párrafo 3.15 de las Normas del Banco Mundial para las Adquisiciones, que permite flexibilidad en las modalidades de adquisición³.

Las modalidades de adquisición deben quedar claramente articuladas en el Documento de Evaluación del Proyecto y en el manual operativo del proyecto. Las comunidades, por su parte, deben entender con claridad los principios y procedimientos de los métodos eficientes de adquisición (véase Recuadro 1, Qué deben saber las comunidades sobre las adquisiciones) Dada la dificultad de determinar por adelantado lo que las comunidades van a necesitar adquirir, el Documento de Evaluación del Proyecto y el Convenio de Crédito de Fomento deberían hacer referencia (i) en la descripción de las modalidades de adquisición y categorías de desembolso, a “donaciones de los subproyectos”, en lugar de los habituales bienes/obras/servicios y (ii) en el manual operativo del proyecto, a una metodología para las adquisiciones, en lugar de un plan de adquisiciones. Asimismo, el acuerdo legal debe documentar claramente los criterios de financiación de los subproyectos, de forma que sea evidente qué gastos son susceptibles de integrar la categoría de Donaciones.

Hay que señalar que lo dicho sólo se aplica a la categoría de subproyectos (fondos administrados en el ámbito de la comunidad). En el caso de los costos operativos del organismo de financiación – artículos como ordenadores, vehículos, etc. – es necesario elaborar un plan estándar de adquisiciones.⁴

Un error que se comete con frecuencia al describir los procedimientos de adquisición/desembolso para el organismo de financiación es incluir normas generales de adquisición directamente copiadas de las Normas del Banco para las Adquisiciones. La metodología descrita en el manual operativo debe tener en cuenta el contexto específico y ser fiel reflejo de lo que realmente se puede poner en práctica en el país.

³ La disposición 3.15 establece “Cuando en aras de la sostenibilidad del proyecto o del logro de algunos de sus objetivos sociales específicos convenga, al seleccionar los componentes del proyecto, i) solicitar la participación de las comunidades locales, de las organizaciones no gubernamentales (ONG) o de ambas, ii) aumentar la utilización de conocimientos técnicos y materiales locales, o iii) emplear tecnologías que requieren un uso intensivo de mano de obra y otras tecnologías apropiadas, los procedimientos, especificaciones y agrupación de contratos de adquisiciones se adaptarán convenientemente para tener en cuenta estas consideraciones, siempre que sean eficientes. Los procedimientos propuestos se describirán en el Informe de Evaluación preparado por el Banco, el Informe del Presidente y el Convenio de Préstamo.”

⁴ Comunicación electrónica: Jean-Jacques Raoul, Director, OCSPR, 14 de octubre de 2000.

Umbrales de examen previo y posterior. El nivel de los umbrales de examen previo para financiar subproyectos comunitarios debe corresponderse con las cantidades contractuales previstas o con el acuerdo de financiación a precio fijo o suma alzada, y deberían centrarse únicamente en los contratos más cuantiosos. El examen posterior se realiza por muestreo.

Legalización del grupo comunitario. Aunque el Banco no exige la legalización del grupo comunitario, las leyes y normativas locales pueden establecer como condición para recibir fondos públicos que el grupo comunitario esté constituido legalmente como entidad independiente. A la hora de diseñar/negociar el proyecto global, hay que sopesar los beneficios y riesgos de esta condición. Los grupos comunitarios constituidos legalmente pueden tener más derechos legales y más facilidad para suscribir contratos, emprender acciones legales, abrir sus propias cuentas bancarias y poseer los activos generados por el proyecto. En cambio, el proceso de constitución legal puede llevar mucho tiempo y suponer un esfuerzo considerable. Si las comunidades tienen costumbre de trabajar en equipo de un modo informal, la condición obligatoria de constitución legal puede resultar innecesaria e inadecuada desde el punto de vista cultural (para un análisis detallado sobre los trámites para la constitución legal de grupos comunitarios, véase el punto sobre Legalización del Comité de Gestión del Proyecto en el apartado III).

Herramientas

Para obtener más información sobre modalidades de gestión financiera, adquisiciones y desembolsos, favor de consultar el documento “Gestión fiduciaria para proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad. Guía provisional de referencia” <http://opcs/P/ppp3.html>

El artículo de Jorge Cavero, “Guía para equipos de proyecto sobre los procedimientos de adquisiciones utilizados en fondos sociales” está disponible en el Servicio de Asesoría sobre Protección Social. www.worldbank.org/sp

Recuadro 1
Qué deben saber las comunidades sobre las adquisiciones

- Las comunidades son las responsables de adquirir los bienes relativos al subproyecto, para lo que recibirán el asesoramiento y apoyo del organismo de financiación.
- Las comunidades deben ser conscientes de su responsabilidad de contribuir puntualmente.
- Crear un comité de adquisiciones (normalmente compuesto por unas cuatro personas).
- Planificar las adquisiciones necesarias. Elaborar un plan de adquisiciones para todo el subproyecto (qué se va a comprar, cuándo se va a comprar y quién lo va a comprar).
- Seguir el anexo de materiales para elaborar un plan adquisiciones.
- Planificar por adelantado los viajes para realizar compras.
- Incluir los costos de transporte del material en la estimación del precio de los materiales (puede resultar más barato comprar a un proveedor local).
- Procurar siempre conseguir los mejores precios y la mejor relación calidad-precio. La solicitud de al menos tres presupuestos permite comparar y elegir la mejor calidad por precio.
- Comprobar que se dispone de todos los materiales necesarios para cada una de las fases de construcción.
- Consultar al supervisor técnico del proyecto antes de utilizar materiales alternativos distintos de los enumerados en el anexo.
- Solicitar la factura de todos los bienes que se compran.

3. Elaboración de un manual operativo

El siguiente paso consiste en elaborar un manual operativo del proyecto/organismo de financiación. El manual operativo debe redactarse durante la fase de preparación del proyecto y completarse con la evaluación inicial. El manual operativo es un documento clave donde se describen los procedimientos que deben emplearse para preparar y ejecutar los subproyectos financiados por el organismo de financiación. La razón fundamental por la que es necesario contar con un manual operativo es que en un mecanismo promovido por la demanda no se pueden determinar por adelantado cuáles serán las inversiones concretas. Por lo tanto, un manual operativo proporciona todas las directrices necesarias para preparar, seleccionar y ejecutar los subproyectos.

El manual operativo es, además, uno de los elementos centrales que debe aprobar el Banco para poder valorar, entre otras cosas, la idoneidad del marco para las inversiones impulsadas por la comunidad y de los procedimientos a utilizar. El manual operativo de un proyecto debe proporcionar las directrices para la ejecución de los subproyectos e indicar claramente las fases/ actividades del ciclo del subproyecto, las personas responsables y el plazo para finalizar de cada actividad. Además, se pueden elaborar

guías que traten sobre aspectos básicos como la gestión financiera, las adquisiciones y desembolsos, los Sistemas de Información de Gestión, etc. que contengan información más detallada sobre estas cuestiones. Es importante que el manual operativo refleje el flujo de fondos, así como la modalidad de adquisiciones y los umbrales establecidos en el Documento de Evaluación del Proyecto/ Convenio de crédito de fomento.

Herramienta

El documento “Instrucciones operativas incluidas: un análisis de los manuales de operaciones de los fondos de inversión social”, escrito por Juliana Weissman y disponible en el Servicio de Asesoría sobre Protección Social, en www.worldbank.org/sp, propone un conjunto de directrices para abordar cuestiones fundamentales de la preparación de manuales operativos de fondos sociales.

4. Elaboración de una guía para la comunidad

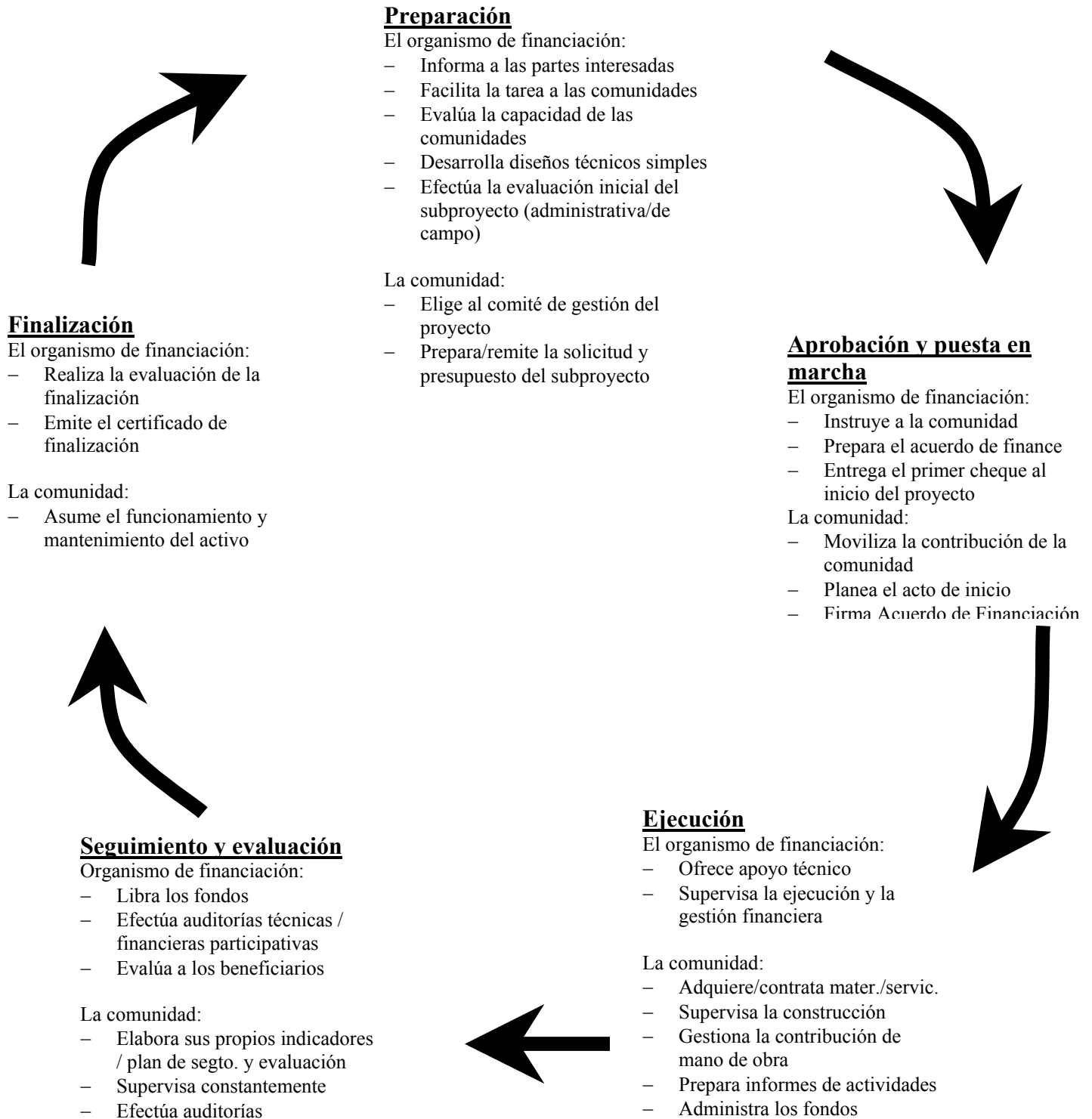
Además del manual operativo, dirigido al personal del organismo de financiación, una herramienta que puede ser de gran utilidad es la elaboración de una guía para la comunidad en la que se describan las distintas etapas de ejecución y las actividades que debe llevar a cabo la comunidad en cada una de ellas. La guía para la comunidad debe dirigirse tanto al comité comunitario de gestión del proyecto (es decir, cuestiones de ejecución y presentación de informes) como a la comunidad en general (cuestiones de seguimiento y sostenibilidad). La guía debe estar redactada en lenguaje sencillo y servirse de ilustraciones para facilitar su comprensión a la comunidad (el Recuadro 2 contiene una descripción de los temas que debe tratar la guía para la comunidad.)

Recuadro 2

¿Qué temas debe tratar una guía para la comunidad?

- Cómo identificar las principales partes interesadas del subproyecto comunitario y sus funciones
- Cómo organizar el comité de gestión del proyecto
- Procedimientos de adquisición y desembolso
- Cómo manejar la cuenta bancaria del proyecto
- Cómo entender el presupuesto del proyecto
- Cómo llevar las cuentas del proyecto
- Auditorías (técnicas y financieras)
- Planificación de la ejecución de los subproyectos (fases)
- Evaluación del impacto ambiental/medidas preventivas
- Gestión de la mano de obra del proyecto
- Transporte
- Almacenamiento de materiales
- Cumplimentación de los informes sobre el proyecto (informes sobre la evolución financiera y física)
- Implicaciones legales
- Cancelación del proyecto
- Cómo elaborar un plan de mantenimiento
- Cómo crear un comité de mantenimiento
- Finalización del subproyecto

Gráfico 1 CICLO DEL SUBPROYECTO



III. PREPARACIÓN DE SUBPROYECTOS COMUNITARIOS

1. Diseño del ciclo del subproyecto

Un modo de organizar el manual operativo es seguir la secuencia lógica del ciclo del proyecto, explicando los procesos y procedimientos esenciales que ha de seguir en cada una de las fases el organismo de financiación, sus organizaciones asociadas y la comunidad. Los planteamientos impulsados por la comunidad sugieren la necesidad de que la comunidad participe en todas y cada una de las fases del ciclo del subproyecto – desde la identificación y priorización de las necesidades, preparación, evaluación inicial (administrativa y de campo), ejecución, supervisión, seguimiento y evaluación hasta su finalización. El organismo de financiación es quien debe determinar qué actividades habrá de llevar a cabo cada una de las partes interesadas y el plazo para finalizar las distintas fases del ciclo, basándose en la capacidad general de las comunidades escogidas y en su propia capacidad para supervisar la ejecución global del proyecto.

2. Información para los interesados

Para que las comunidades puedan gestionar satisfactoriamente un proyecto, deben planearse diversas intervenciones específicas a lo largo de todo el ciclo de proyecto para concienciar a la comunidad y proporcionarle la formación y el asesoramiento necesarios – incluyendo reglas relativas al programa.

Las estrategias de Información, Educación y Comunicación juegan un papel clave en los proyectos con una importante participación comunitaria. Este tipo de campañas trata de ofrecer un acceso igual a la información relativa al proyecto (principios clave del diseño, procesos de planificación participativa, menú del subproyecto, criterios para conseguir fondos, etc.) a todos los interesados (comunidades, funcionarios locales, políticos, contratistas, proveedores, ONG, etc.), con el fin de garantizar un funcionamiento transparente del mismo.

Cuando resulta difícil encontrar el medio más adecuado para llegar a las audiencias seleccionadas, la evaluación de beneficiarios se convierte en una herramienta útil para conocer qué canales de comunicación utilizan las partes interesadas pertinentes. Asimismo, es necesario elaborar una serie de mensajes variados teniendo en cuenta las diferentes capacidades que existen en el ámbito comunitario. Por ejemplo es posible que los pregoneros públicos, las canciones y los juegos sean más adecuados para las comunidades más pobres, donde la mayoría de las personas no sabe leer ni escribir.

El Fondo de Acción Social de Malawi ha diseñado una estrategia de información, educación y comunicación que transmite mensajes a todas las partes interesadas a lo largo de todo el ciclo del subproyecto a través de radionovelas, series de televisión, grupos de teatro comunitarios, etc. Además de ofrecer información general sobre el proyecto, se diseñan mensajes específicos para instruir a las comunidades sobre la importancia de la transparencia y la responsabilidad en el ámbito comunitario, sobre

cómo gestionar a los contratistas, cómo seguir los procedimientos de adquisición, etc. Los mensajes dirigidos a proveedores, contratistas y ONG les informan sobre cómo interaccionar con las comunidades de forma que la transparencia y responsabilidad queden aseguradas.

Como parte de la campaña de información, educación y comunicación, el organismo de financiación debe desarrollar paquetes de información y distribuirlos a todas las comunidades interesadas en solicitar financiación. Estos paquetes ofrecen a las comunidades toda la información precisa para trabajar con el organismo de financiación (información sobre los procedimientos del proyecto, formularios de solicitud para la comunidad, directrices donde se describen los tipos de subproyectos que se aceptan, criterios de selección de los subproyectos, formularios de inscripción para comités, etc.). Las comunidades deben poder acceder fácilmente al paquete y al manual a través de las oficinas del gobierno local, los ministerios pertinentes, las ONG y otros agentes facilitadores. En la medida de lo posible, la información debe presentarse en los idiomas locales y utilizar ejemplos de fácil comprensión.

Herramienta

"El papel de la información, educación y comunicación en el Fondo de Acción Social de Malawi: Boletín de innovaciones de los fondos sociales". Volumen 1, nº 3, 31 de diciembre de 2001. Consulte la página web de los fondos sociales (en inglés) accesible con un clic sobre *social funds* en www.worldbank.org/sp.

3. Proceso de facilitación a las comunidades

Las necesidades de facilitación y movilización social pueden variar de un subproyecto a otro e incluso de una comunidad a otra. Por ejemplo, una comunidad que necesite fondos para construir una simple zanja puede requerir mucha menos facilitación que un proyecto de suministro de agua. De la misma manera, algunos proyectos sectoriales (por ejemplo, de abastecimiento de agua y saneamiento en zonas rurales) prefieren seleccionar a las comunidades de antemano y llevar a cabo un proceso intenso de facilitación antes de que se ejecute el subproyecto. Para otros tipos de proyectos, como los educativos o los sanitarios, la movilización de la comunidad se realiza una vez que ésta ha identificado una prioridad, cursado la solicitud y recibido los fondos iniciales. En otros proyectos, sin embargo, particularmente en aquellos en que los beneficiarios son comunidades muy pobres con capacidades limitadas, se puede llevar a cabo un proceso previo de facilitación para ayudar a las comunidades a identificar sus prioridades y preparar la propuesta. La información obtenida en esta etapa se utiliza para evaluar la capacidad de la comunidad teniendo en cuenta sus necesidades de asistencia técnica desde la fase de preparación hasta la de ejecución.

Uno de los principales objetivos del proceso de facilitación es garantizar que todos los miembros de la comunidad, incluidas las mujeres y los grupos marginados, hayan sido consultados. Los agentes facilitadores utilizan una serie de técnicas participativas para movilizar a la comunidad, ayudar a identificar y priorizar las necesidades y elaborar un

plan integral preventivo para mitigar los problemas identificados. Pueden ejercer de agentes facilitadores toda una serie de actores, incluidas ONG que trabajen muy de cerca con la comunidad, trabajadores o consultores del gobierno central o local, y/o líderes comunitarios que hayan recibido formación específica para el proyecto.

En función de las circunstancias, el proceso puede durar desde una semana hasta varios meses y es posible que culmine con una agenda de desarrollo comunitario. Durante este proceso, las comunidades (junto con los líderes comunitarios y los agentes facilitadores) aportan sugerencias concretas sobre cómo se pueden superar sus problemas y cuánta ayuda económica y de otra índole van a necesitar. El proceso participativo asegura la aceptación de opiniones discrepantes y la creación de consenso en torno al plan.

Herramienta

El Fondo de Desarrollo Social de Rumania (RSDF, por sus siglas en inglés) ha desarrollado una estrategia integral de facilitación dirigida a las comunidades o distritos más pobres. La estrategia descrita en el manual operativo del RSDF también incluye indicadores para medir los resultados del proceso de facilitación. Disponible en la página web de los fondos sociales accesible con un clic sobre *social funds* en www.worldbank.org/sp.

4. Evaluación de la capacidad de las comunidades

Una simple evaluación de la capacidad realizada en comunidades elegidas por muestreo en las zonas escogidas permite al organismo de financiación comprender cuáles son los puntos fuertes y débiles de los beneficiarios con los que se pretende trabajar y diseñar un programa de formación adecuado para ellos. La evaluación puede consistir en un simple conjunto de preguntas planteadas en el formulario de solicitud sobre la capacidad técnica⁵ (tasa de alfabetización, conocimientos de contabilidad, número de carpinteros, albañiles, etc.) de la comunidad. Si se financia la propuesta, el agente del organismo de financiación que trabaja en el terreno con la comunidad puede utilizar esta información para determinar qué tipo de formación/ capacitación será necesaria. El organismo de financiación puede también desarrollar varios niveles de programas formativos y, según el nivel de conocimientos de la comunidad, decidir cuál es el que va a poner en práctica; así, por ejemplo, una comunidad con escasa capacidad puede ser objeto de un programa de formación exhaustiva que dure varias semanas.

La evaluación de la capacidad también permite al organismo de financiación poner en marcha mecanismos para compensar las deficiencias de capacidad que se hayan detectado en la comunidad. Por ejemplo, si la comunidad carece de conocimientos contables, el Fondo de Desarrollo Social de Rumania le permite contratar con cargo a los fondos del proyecto a un profesional a tiempo parcial. El contable responde ante el comité de gestión del proyecto/tesorero elegido, que a su vez es responsable ante la comunidad y el organismo de financiación

⁵La capacidad técnica de la comunidad no incluye las destrezas técnicas necesarias para diseñar los proyectos de infraestructura, ya que normalmente el organismo de financiación las subcontrata.

En el Fondo de Acción Social de Malawi, si el tesorero no sabe leer o escribir, el proyecto permite a la comunidad contratar a una persona de la comunidad que sí sepa (por ejemplo un estudiante) para que lleve las cuentas del proyecto. De nuevo, el contable responde ante el tesorero y comité de gestión del proyecto elegido.

5. Elección del comité de gestión del proyecto

Es frecuente que existan en el seno de la comunidad distintas organizaciones y comités comunitarios, y a veces se producen conflictos o tensiones entre ellos. Los programas pueden optar por trabajar con las organizaciones ya presentes o por ayudar a crear nuevos grupos y comités. Esta es una decisión que dependerá de las circunstancias concretas y lo ideal es que sea la propia comunidad quien la tome (si procede), con la ayuda de un agente facilitador y (si es posible) por medio de un proceso en el que intervenga una asamblea general de la comunidad.

El comité de gestión del proyecto debe ser elegido por la comunidad en el transcurso de una reunión formal a la que asista la mayoría de los adultos de la comunidad (el acta de esta reunión, con la firma/huellas dactilares de todos los presentes, debe adjuntarse a la propuesta de subproyecto remitida al organismo de financiación). Los cargos que deben existir en el comité de gestión del proyecto son: un/a presidente, un/a vicepresidente, un/a tesorero/a, un/a secretario/a financiero/a, un/a secretario/a y un/a subsecretario/a. La composición del comité debe ser común a todas las comunidades que se acojan a la modalidad de financiación directa. Las funciones del comité son, aunque no se limitan a, supervisar la ejecución de los subproyectos, movilizar a los miembros de la comunidad, recaudar las contribuciones comunitarias y presentar informes (sobre la evolución financiera y física del proyecto). Las personas elegidas para el comité de gestión del proyecto deben tener pleno conocimiento de sus funciones y responsabilidades en relación con los subproyectos financiados al amparo del proyecto.

A menos que existan mecanismos específicos que garanticen la representatividad del comité de gestión del proyecto, es posible que éste represente exclusivamente a un solo sexo, casta, etnia o grupo religioso. Algunos proyectos han solucionado este problema fijando, por ejemplo, una cuota para determinar el número de mujeres que debe formar parte del comité.

6. Legalización del comité de gestión del proyecto

Aunque el Banco no exige la legalización del grupo comunitario, las leyes y normativas locales pueden establecer como condición para recibir fondos públicos que el grupo comunitario esté constituido legalmente como entidad independiente. A la hora de diseñar/negociar el proyecto global, hay que sopesar los beneficios y riesgos de esta condición.

Normalmente, la legalización del grupo comunitario es un simple trámite que consiste en registrar el comité en el órgano de gobierno competente. Por ejemplo, en el Fondo de Desarrollo Social de Etiopía, las actas de la reunión donde quede constancia de la

constitución de un comité de usuarios son suficientes para adquirir personalidad jurídica, poder abrir una cuenta bancaria a nombre del comité y ser elegible para recibir fondos públicos. En Rumania, la ley que establece el Fondo de Desarrollo Social de Rumania estipula que el comité de gestión del proyecto elegido por la comunidad adquiere estatus legal con respecto al fondo social si queda registrado en el municipio. En Perú, la ley por la que se estableció el Fondo Social Peruano confiere condición jurídica a los comités locales de proyecto creados para ejecutar subproyectos y suscribir contratos con FONCODES, de modo que ninguno de ellos tiene que pasar por el trámite legal. En definitiva, para decidir si el comité de gestión del proyecto/ grupo tiene o no que constituirse legalmente hay que tener en cuenta las leyes locales y costumbres del país.

7. Preparación y presentación de la solicitud y presupuesto del subproyecto

El comité de gestión del proyecto planifica el subproyecto tras consultar a la comunidad. El agente facilitador asesorará sobre los procedimientos y sobre la redacción de la propuesta y comprobará que el proceso se realiza con la plena participación de toda la comunidad. El plan o propuesta debe abordar temas relativos a: componentes del subproyecto, emplazamiento del subproyecto, contribución comunitaria, tamaño del subproyecto, compromiso de mantenimiento a largo plazo, impacto ambiental, etc.

La solicitud incluye también un presupuesto del subproyecto que deberá cumplimentar la comunidad con la ayuda, si la precisa, del agente facilitador. El paquete informativo debe contener un ejemplo de presupuesto y proporcionar al comité de gestión del proyecto información sobre las partidas presupuestarias básicas (costo de los materiales, mano de obra, viajes, transporte, administración, etc.) que deben contemplarse. El plan y el presupuesto deben ser sencillos y explícitos. En algunos casos, el organismo de financiación puede ser quien elabore el presupuesto basándose en los costos unitarios estándar. Pero en tal caso, el presupuesto debe ser discutido y acordado con la comunidad/comité de gestión del proyecto.

Una vez que la comunidad la haya aprobado, el comité de gestión del proyecto remitirá formalmente la solicitud al organismo de financiación. Deben cumplimentarse dos copias de la solicitud. Una copia se remitirá al organismo de financiación y la otra quedará en poder de la comunidad. Si es necesario, deberán entregarse más copias a los ministerios o departamentos pertinentes del gobierno local.

Herramienta

Véase ejemplos de formularios de solicitud de subproyectos en el Anexo 2.

8. Evaluación inicial del subproyecto comunitario (administrativa y de campo)

Es el organismo de financiación realiza la evaluación (administrativa y de campo) de la solicitud de la comunidad. Algunos criterios de evaluación son genéricos, mientras que

otros son específicos para cada sector, ya que ciertos sectores tienen que tener en cuenta cuestiones ambientales o institucionales especiales para garantizar la perdurabilidad de la operación y mantenimiento. Por ejemplo, el Fondo Social de Honduras cuenta con una herramienta sectorial de evaluación de proyectos de agua y saneamiento que le permite asegurarse de que sólo financia aquellos subproyectos que estén bien diseñados desde el punto de vista de la sostenibilidad (es decir, tarifas de cuantía suficiente para sufragar los costos ordinarios de operación y mantenimiento, sistema de recaudación de las tarifas, protección de las fuentes hídricas, calidad del diseño técnico, etc.)

a. Evaluación administrativa

La finalidad de la evaluación administrativa es, en primer lugar, determinar si la comunidad ha presentado toda la información relevante sobre el subproyecto que exige el organismo de financiación. La evaluación puede llevarla a cabo personal del organismo de financiación o consultores contratados, con participación activa de personal de la agencia ministerial del ramo o del gobierno local, según la modalidad institucional del programa en cuestión. La solicitud o propuesta de la comunidad debe respetar los criterios transparentes que la comunidad conozca y que limitan el poder discrecional de la agencia de financiación. Algunos ejemplos de dichos criterios son:

- ¿Es coherente la solicitud con los objetivos del organismo de financiación?
- ¿Es realmente necesario el tipo de subproyecto que se solicita?
- ¿Está comprometida la comunidad con el subproyecto? ¿Se han recaudado ya contribuciones comunitarias? ¿Qué ha hecho la comunidad hasta ahora para resolver el problema?
- ¿Hay prueba de la participación mayoritaria de los adultos de la comunidad en el proceso de solicitud? (pueden presentarse al efecto las actas de las reuniones.)
- ¿Existe un plan para el mantenimiento de los activos, y para los costos derivados del mismo? (¿Ha hecho algo la comunidad para mantener los activos comunitarios ya existentes? o ¿ha tomado medidas para prevenir el deterioro de los recursos naturales?)
- ¿Beneficiará el proyecto a los pobres y a los vulnerables? (comparar el costo con los beneficios y los beneficiarios probables del proyecto)
- ¿Requiere el proyecto una evaluación del impacto ambiental?
- Si ha sido clasificado como “A” o “B”, ¿se ha llevado a cabo una evaluación del impacto ambiental? ¿Existe un calendario para realizar dicha evaluación? ¿Se han identificado medidas preventivas? (si se trata de un categoría “A”, puede recurrirse a la ayuda del organismo de financiación.)

Una vez evaluada la propuesta desde el punto de vista administrativo, se notifica a la comunidad y se fija una fecha para llevar a cabo la evaluación de campo.

b. Evaluación de campo

La evaluación de campo se realiza para comprobar la información que se presenta en la solicitud y confirmar el compromiso de la comunidad con la actividad. Esta evaluación la

lleva a cabo personal técnico del organismo de financiación, personal de la agencia ministerial del ramo y/o funcionarios del gobierno local, con la participación de las partes interesadas correspondientes (miembros de la comunidad, jefes de la comunidad, ONG, etc.). La evaluación consta de dos partes, una social y una técnica, y debe realizarse utilizando un procedimiento transparente de puntuación que evalúe los siguientes aspectos:

De índole social

- ¿Ha participado plenamente la comunidad en la identificación de las necesidades?
¿Se trata de una prioridad para toda la comunidad?
- ¿Han intervenido de forma suficiente en el proceso de toma de decisiones las mujeres y los grupos vulnerables?
- ¿Se eligió el comité de gestión del proyecto mediante votación popular?
- ¿Se ha constituido legalmente el comité de gestión del proyecto?
- ¿Se ha identificado un banco comercial adecuado para abrir la cuenta corriente del subproyecto?
- ¿Qué tipo de formación adicional precisa la comunidad/comité de gestión del proyecto para llevar a cabo las tareas asignadas?
- ¿Entiende la comunidad y está de acuerdo en movilizar la contribución comunitaria?
- ¿Ha acordado la comunidad algún plan aceptable para resolver los conflictos y ha identificado a un mediador local adecuado?

De índole técnica

- ¿Es el proyecto viable desde el punto de vista técnico?
- ¿Son precisas las estimaciones de costos?
- ¿Es técnicamente viable y socialmente aceptable el emplazamiento elegido?
- ¿Existe un plan realista de mantenimiento?
- ¿Cuál es el impacto ambiental del subproyecto?
- ¿Se han tomado medidas adecuadas para prevenir los impactos ambientales negativos?

Herramienta

Véanse los formularios de evaluación inicial administrativa y de campo en el Anexo 3 y la lista de comprobación de cuestiones ambientales para construcciones públicas desarrollada por el Fondo de Acción Social de Tanzania en el Anexo 4.

Además de los indicadores de pobreza, el organismo de financiación puede también establecer ponderaciones para puntuar los criterios de evaluación de cada tipo de intervención. Los indicadores/ ponderaciones que figuran a continuación fueron desarrollados por el Fondo de Desarrollo Social de Rumania.

Criterio	Ponderación (pequeña infraestructura)
1. Calidad técnica	15
2. Solidez económica y financiera	10
3. Beneficios previstos	10
4. Capacidad de ejecución de la comunidad	20
5. Participación de los beneficiarios	10
6. Sostenibilidad	25
7. Sostenibilidad ambiental	10

Cálculo del costo del subproyecto: — Sobre la base de la información recopilada durante la evaluación inicial de campo, el personal del organismo de financiación podrá contrastar el costo de cada componente con los valores habituales de materiales, mano de obra, transporte y demás costos. Una vez finalizada la evaluación de campo deben realizarse estimaciones cuantitativas con los costos y utilización de fondos de cada componente.

Herramienta

Véase un ejemplo de Listado estándar de materiales y resumen de costos en el Anexo 5.

IV. APROBACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL SUBPROYECTO

Una vez aprobada la financiación del proyecto, el organismo de financiación preparará una carta de aprobación que será enviada al presidente del comité de gestión del proyecto. En la carta se especificarán los pasos que debe seguir la comunidad antes de comenzar a ejecutar el subproyecto. Entre ellos:

- Someter al comité de gestión del proyecto al proceso formativo.
- Abrir una cuenta corriente a nombre del comité de gestión del proyecto con al menos tres titulares.
- Movilizar las contribuciones de la comunidad. Parte de ellas pueden recogerse antes de que empiecen a llegar los fondos (las contribuciones pueden hacerse en forma de materiales, dinero en efectivo y/ o mano de obra para acondicionar el solar, por ejemplo).
- Planificar la ceremonia de inicio del subproyecto.

1. Formación del comité de gestión del proyecto

El organismo de financiación ofrecerá formación al comité de gestión del proyecto sobre todos los aspectos relativos a su ejecución. En concreto, la formación abarcará aspectos referidos, por ejemplo, a métodos y normas de las adquisiciones, cuestiones de contratación, incluido transporte, contratistas y mano de obra, almacenamiento seguro de los materiales, procedimientos para evaluar los impactos ambientales, contabilidad, utilización de una cuenta bancaria, actas de las reuniones y presentación de informes. Asimismo, debe abordar cuestiones relativas a la transparencia y a la intervención de la comunidad en general. La duración de la fase de formación dependerá de la capacidad de la comunidad y del nivel de formación necesario.

El organismo de financiación puede elaborar un paquete formativo adecuado o bien contratar al efecto a una ONG local familiarizada con los objetivos del organismo de financiación y con el contexto local.

2. Apertura de una cuenta bancaria

Cuando la comunidad disponga de conocimientos suficientes sobre los procedimientos bancarios formales, el organismo de financiación puede redactar una carta de presentación para el banco para facilitar las relaciones entre la comunidad y el sector bancario formal. Dicha carta presentará el organismo de financiación, así como el comité de gestión del proyecto al banco elegido por la comunidad. Comunicará al banco que el subproyecto comunitario ha recibido la aprobación para ser financiado y solicitará su colaboración para la apertura de la cuenta corriente del subproyecto. Solamente debe abrirse una cuenta bancaria por subproyecto.

La cuenta debería ser administrada conjuntamente por al menos tres titulares elegidos entre los miembros del comité de gestión del proyecto. Esto permite que la comunidad

conservar un control directo sobre los titulares y sobre la cuenta. Para llevar a cabo el seguimiento de la cuenta comunitaria, algunos proyectos incluyen el nombre de un miembro del personal del proyecto como titular. Sin embargo, en ese caso debe quedar estipulado que la firma de este miembro sólo será necesaria para retirar grandes sumas de dinero y no para las transacciones corrientes relacionadas con el subproyecto comunitario.

A pesar de tener que recorrer grandes distancias para abrir y utilizar una cuenta bancaria, los miembros de la comunidad siguen prefiriendo administrar sus propios fondos. Es más, una vez abierta la cuenta, la utilización de cheques evita tener que desplazarse hasta el banco.

Hay que señalar que no todos los proyectos requieren que los grupos comunitarios abran sus propias cuentas bancarias. Cuando las redes de oficinas bancarias locales no estén bien desarrolladas o cuando las comunidades no confíen en el sistema bancario, se puede recurrir al uso de cupones (es decir, pagarés) emitidos por el organismo de financiación o a cuentas transitorias centralizadas. Según el tamaño del proyecto y las cantidades que intervienen, el organismo de financiación puede también estudiar los métodos informales que utilice la comunidad para administrar sus fondos. Sin embargo, los métodos informales pueden incrementar el riesgo para quienes “guardan” los fondos y fomentar la mala administración a menos que existan unas normas claras y transparentes.

Herramienta

Véase, en el Anexo 6, un ejemplo de carta de presentación al banco preparada por el Fondo de Acción Social de Malawi.

3. Movilización de las contribuciones comunitarias

Las comunidades pueden aportar contribuciones en especie (arena, ladrillos), en dinero en efectivo o en mano de obra. La comunidad debe decidir quién tiene que contribuir, cómo y cuándo. Con el fin de garantizar una fácil ejecución del subproyecto, es importante administrar adecuadamente las contribuciones comunitarias y aportarlas puntualmente. Si la contribución es en especie, es necesario establecer cómo se valorará. Para el organismo de financiación, lo mejor es una valoración basada en resultados (por ejemplo, terreno despejado) y no en las aportaciones (por ejemplo, número de días de trabajo), porque esto último resulta bastante complicado. A efectos de la comunidad, es posible que la contabilidad de las contribuciones de los beneficiarios tenga que basarse en las aportaciones (por ejemplo, días-hombre de trabajo) o en los costos unitarios de trabajo realizado acordados (por ejemplo, por kilómetro de drenaje excavado) si se quiere disponer de un valor realista de los gastos efectuados.

Las comunidades han de llevar meticulosamente la contabilidad (registro) de las contribuciones en efectivo (si las hay) y la emisión de recibos (previamente numerados) en concepto de las cantidades recibidas. La recaudación dineraria debe ser depositada en la cuenta bancaria de la comunidad a la mayor brevedad posible.

4. Preparación del acuerdo de financiación del subproyecto

El acuerdo de financiación describe el contrato suscrito entre el organismo de financiación y la comunidad y constituye una declaración completa de las obligaciones y responsabilidades de las partes que lo suscriben. Contiene la cantidad estimada que el organismo de financiación se ha comprometido a aportar, una descripción detallada de las actividades clave que deben realizar las diferentes partes, así como un calendario para la realización de dichas actividades. El acuerdo de financiación lo firman los representantes comunitarios y el personal del organismo de financiación.

Lo más adecuado sería que la aportación del organismo de financiación consistiera en una suma alzada por cada resultado alcanzado y que indicara los tramos/condiciones de pago. Cada tramo se libra cuando finaliza una fase determinada de los trabajos y su desembolso puede hacerse tras la presentación de certificados/informes de situación. La contribución del organismo de financiación debe establecerse de forma que cuando se produzca un déficit en el presupuesto sólo pueda saldarse aumentando las contribuciones comunitarias o reduciendo el alcance del subproyecto. Para poder asumir pequeñas modificaciones inesperadas, se fija una cantidad para imprevistos. Sin embargo, si al final del proyecto existe un cierto ahorro, es mejor permitir a las comunidades que utilicen dichos fondos para aumentar el alcance del subproyecto sin tener que someterse a un proceso de aprobación formal. Esto incentiva la eficiencia de los costos y constituye un aliciente para que las comunidades negocien contratos y precios más convenientes.

Es esencial que el contrato sea lo más sencillo posible y fácil de entender. Antes de proceder a la firma del acuerdo, debe ser explicado a los miembros de la comunidad y

éstos deben entenderlo. El acuerdo de financiación constituye el contrato o la base para realizar los pagos a las comunidades.

El acuerdo debe especificar los siguientes extremos:

- Alcance y calendario de las actividades que se van a sufragar
- Cuantía de la financiación
- Estatus legal de la comunidad
- Cantidad estimada y cronología de las contribuciones comunitarias
- Requisitos de presentación de informes (financieros/ físicos)
- Derecho del organismo de financiación (o de sus representantes) a inspeccionar el emplazamiento, trabajo, materiales, archivos pertinentes y documentos
- Términos y condiciones de pago (en el caso de pagos a suma alzada – se abonará a la comunidad una cantidad fija sobre la base de los resultados)
- Requisitos de gestión financiera
- Plan de pagos (vinculado al plan de actividades contemplado en las disposiciones del contrato a suma alzada)
- Declaración por la que si la financiación se produce a suma alzada, la comunidad acepta la responsabilidad de los resultados acordados, asumiendo los sobrecostos y justificando la utilización de los fondos excedentes
- Plan sencillo de adquisiciones
- Funciones y responsabilidades de todas las partes
- Proceso de solución de conflictos
- Acciones y sanciones correctivas
- Derecho del organismo de financiación a suspender o poner fin al uso de fondos asignados al subproyecto en casos de negligencia y mala administración
- Derecho del organismo de financiación a examinar si se han evaluado los posibles impactos ambientales y si se ha realizado una evaluación del impacto ambiental en caso necesario, y a evaluar la adecuación de las medidas preventivas propuestas, antes de proceder a librar los fondos
- Toda la documentación adicional, incluidas estimaciones cuantitativas (de materiales, equipos, muebles, administración), listado de costos de transporte de materiales, listado de costos de las contribuciones comunitarias, lista básica de precios, programa de obras
- Especificación clara de quién obtiene el título de propiedad de la infraestructura una vez finalizada, qué partes son las responsables de su funcionamiento y de su mantenimiento y cómo se movilizarán los recursos para dichas actividades.

El personal del organismo de financiación que trabaja en el terreno con la comunidad debe cerciorarse de que el comité de gestión del proyecto y la comunidad hayan

entendido el contenido del acuerdo de financiación antes de proceder a la ejecución del subproyecto.

Cuando el organismo de financiación haya confirmado que la comunidad está preparada para cumplir con los requisitos exigidos, se fija una fecha de inicio teniendo en cuenta la opinión de la comunidad.

Herramienta

Véase, en el Anexo 6, un ejemplo de acuerdo de financiación.

5. Celebración del acto de inicio

Es muy aconsejable celebrar un acto de inicio. Como a menudo transcurren varios meses desde la presentación y aprobación de una propuesta hasta el comienzo de la actividad en la propia comunidad, este acto ofrece una oportunidad para repasar la estructura de ejecución. A este acto asisten el comité de gestión del proyecto, los jefes de la comunidad y toda la comunidad en general, los funcionarios competentes del gobierno local y personal del organismo de financiación. En el curso del mismo, el personal del organismo de financiación debería una vez más hacer un repaso de todos los mensajes clave ante toda la audiencia. Debe hacerse saber a la comunidad que el comité de gestión del proyecto es responsable ante ella. Durante el acto de inicio, el personal del organismo de financiación y los miembros del comité de gestión del proyecto procederán a firmar el acuerdo de financiación. Asimismo, se entregará a la comunidad un cheque por valor del primer tramo de financiación (el cheque que se entregue en esta ocasión no tiene por qué ser auténtico; los fondos pueden transferirse directamente del organismo de financiación a la cuenta bancaria de la comunidad.)

V. EJECUCIÓN DEL SUBPROYECTO COMUNITARIO

En el modelo de financiación directa, existen numerosos aspectos a considerar durante la fase de ejecución del subproyecto: desarrollo de diseños técnicos estándar, desembolso a las comunidades, adquisiciones y gestión financiera en el ámbito de la comunidad, seguimiento y evaluación y presentación de informes por parte de la comunidad.

1. Desarrollo de diseños técnicos estándar

La utilización de diseños estándar sencillos y adecuados ayuda a mantener unos niveles técnicos aceptables en los proyectos gestionados por la comunidad. Además de utilizar los diseños y patrones propios de los ministerios del sector, hay que pedir la opinión de los miembros de la comunidad para desarrollar/perfeccionar esos modelos con el fin de maximizar el empleo de los materiales, la tecnología y las aptitudes de la propia comunidad. Este es un punto importante, ya que los subproyectos de infraestructuras que ha de gestionar la comunidad deben estar diseñados en consonancia con su propia capacidad técnica, financiera y administrativa.

2. Desembolsos a las comunidades

En los proyectos que financian un gran número de pequeños proyectos, el mejor método de financiación de las comunidades es la suma alzada. Básicamente, se toma a la comunidad como un contratista y el acuerdo de financiación entre el organismo de financiación y la comunidad se basa en un precio fijo o tanto alzado. El acuerdo se considera como un contrato suscrito entre el organismo de financiación y la comunidad en virtud del cual se realizarán los desembolsos, normalmente en tramos y en función del progreso material del proyecto. La revisión del subproyecto se centra en la entrega del producto final descrito en el acuerdo de financiación. Las actividades de la propia comunidad pueden consistir en contribuciones de mano de obra y/o material o en subcontrataciones y/ o adquisición de bienes y mano de obra especializada. Dicha subcontratación debe respetar lo estipulado en el acuerdo de financiación y, por tanto, los procedimientos de adquisición y los requisitos de gestión financiera expuestos en el manual operativo del proyecto.

Como se ha dicho antes, la suma alzada es el método preferido y más comúnmente utilizado para transferir fondos a las comunidades. Sin embargo, también se puede financiar a las comunidades empleando otros métodos, como el de los costos reales, en virtud del cual la financiación de la comunidad depende de los costos reales en que haya incurrido. El método de los costos reales es de uso frecuente en subproyectos de gran cuantía y mayor complejidad técnica (por ejemplo suministro de agua en ciudades) o cuando los costos son difíciles de estimar. Dependiendo del tipo de subproyecto que se deba financiar, puede utilizarse también una combinación de ambos métodos. Los procedimientos de pago que vayan a utilizar las comunidades deben estar claramente descritos en el manual operativo del organismo de financiación.

En los contratos a suma alzada, los comités reciben los fondos por tramos sobre la base del progreso físico del proyecto. Cada tramo representa un porcentaje de los costos totales del subproyecto. El pago inicial se basa en la propuesta de subproyecto que se ha aprobado y se realiza en consonancia con las disposiciones del acuerdo de financiación. Los pagos recibidos en cada tramo no se consideran adelantos, ya que son pagos efectuados en función del progreso físico de los trabajos.

En los contratos a suma alzada, los pagos subsiguientes se realizan sobre la base de los informes sobre el progreso de los trabajos en curso y no de la situación financiera.⁶. Dicho progreso debe ser certificado por un organismo previamente acordado (el organismo de financiación, los gobiernos locales, agencias de distrito, unidades locales del organismo de financiación o agencias externas). Aunque el libramiento de los tramos no depende de la situación financiera, el comité de gestión del proyecto debería estar obligado a presentar regularmente (cada mes) informes financieros para demostrar que la comunidad está llevando una buena contabilidad. Dichos informes deberían resumir los recibos y gastos realizados y remitirse mensualmente al organismo de financiación junto con los extractos bancarios. En muchos proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad, el organismo de financiación se encarga de supervisar la entrega de los informes financieros y el siguiente tramo del pago no se libra (incluso en los contratos a suma alzada) hasta que dichos informes se encuentren al día. Estos informes no necesariamente han de ir acompañados de documentación acreditativa.

3. Procesos de adquisición en el ámbito comunitario

Debido a que los fondos para la ejecución del subproyecto comunitario se desembolsan directamente a la comunidad, el comité de gestión del proyecto es el principal responsable de la adquisición y contratación de materiales, transporte y mano de obra. Muchas de las adquisiciones relacionadas con subproyectos identificados por la propia comunidad se refieren normalmente a contratos y materiales por cuantías inferiores a US\$_____ (esta cifra debería reflejar la cantidad límite establecida en el Documento de Evaluación inicial y en el manual operativo) y por lo tanto se llevan a cabo mediante compras directas o comparación de precios locales realizadas por las propias comunidades.

La comunidad debe elaborar un plan sencillo de adquisiciones para todo el subproyecto con la ayuda del personal del organismo de financiación. El plan debe tener en cuenta quién va a comprar los bienes, qué se va a comprar y cómo. El plan debe darse a conocer a los líderes comunitarios, que se encargarán de supervisar las compras realizadas por el comité de gestión del proyecto y por toda la comunidad en general.

⁶ Sin embargo, en el método de costos reales, en el que la financiación se basa en los gastos reales, puede ser conveniente utilizar un porcentaje del tramo anterior para activar el libramiento del siguiente plazo.

Recuadro 2
Directrices para el Comité de Adquisiciones

Estas directrices fueron elaboradas por las comunidades beneficiarias de la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados de Sri Lanka.

Creación de un comité de adquisiciones:

La comunidad o el comité de gestión del proyecto es responsable de establecer un comité de adquisiciones formado, al menos, por cuatro miembros (de los cuales dos deberían ser mujeres), para adquirir bienes y materiales. Los integrantes del comité deben ser miembros respetados de la comunidad, honrados y dispuestos a asumir la responsabilidad.

Los miembros del comité de adquisiciones no deben ser familiares del presidente, secretario o tesorero del comité de gestión del proyecto. Es responsabilidad de los miembros del comité de adquisiciones garantizar el cumplimiento de los principios y directrices de las adquisiciones y que toda adquisición se rija por los principios de economía, eficiencia, igualdad de oportunidades y transparencia.

Pasos a seguir en la adquisición de bienes:

Paso 1: El subcomité de obras entrega al comité de adquisiciones una lista de artículos/suministros que se necesitan, basándose en una estimación

Paso 2: El comité de adquisiciones discute y prepara una lista de materiales por cantidad y por subproyecto (dicho comité se reúne sólo cuando media una solicitud; los cuatro miembros deben estar presentes)

Paso 3: El comité de adquisiciones solicita presupuestos a los proveedores

Paso 4: Se discuten los presupuestos y se elige el mejor presupuesto sobre la base del precio y la calidad.

Paso 5: Se facilita al comité de gestión una carta con el presupuesto elegido (“*mulika*”). Se archivan todos los presupuestos

Paso 6: El comité de adquisiciones debería mantener un registro de los bienes y servicios adquiridos o contratados, con el nombre y dirección de los distribuidores autorizados, consultores, contratistas, costos reales, cantidad y calidad del trabajo, etc.

Paso 7: El tesorero entrega dinero en efectivo al comité de adquisiciones bajo firma de su presidente. No se guarda cantidad alguna de dinero de un día para otro. El tesorero saca dinero del banco y lo entrega al presidente del comité de adquisiciones. Los bienes se compran el mismo día

Paso 8: Los bienes se compran por fases según las necesidades de construcción. Se comprueba la calidad de los bienes y se recuentan antes de comprarlos

Paso 9: Los bienes se entregan al subcomité de obras. El subcomité firma y verifica la cantidad y calidad antes de recibir los bienes

a. Adquisición de materiales

Todos los materiales que se requieren para cada proyecto se detallan en la estimación cuantitativa que acompaña al acuerdo de financiación. El organismo de financiación fijará los límites para cada método de adquisición en función de la realidad local.

Los archivos financieros de la comunidad deben indicar claramente y con exactitud todos los materiales adquiridos durante la ejecución del subproyecto. El comité de gestión del proyecto debe sopesar con carácter previo la necesidad de comprar materiales para que no se interrumpa la ejecución del subproyecto, pero debe también tener en cuenta la

necesidad de almacenar adecuadamente los artículos perecederos como el cemento. A continuación se presentan los métodos más frecuentemente utilizados por las comunidades para adquirir materiales:

Comparación de precios locales: — Se obtienen al menos tres presupuestos de los proveedores y se selecciona la mejor oferta sobre la base del precio, la calidad, la disponibilidad y los costos de transporte. La mayoría de los suministros para subproyectos comunitarios se adquieren mediante comparación de precios locales. Este método requiere que las comunidades dispongan de tres presupuestos/ofertas de compra de materiales con el fin de poder comparar precios. Todas las facturas *pro forma* que se reciban en respuesta a su solicitud deben guardarse en los archivos de la comunidad. Al comparar los costos de los proveedores potenciales, hay que tener en cuenta factores como la calidad, la disponibilidad y los costos de transporte. Este método también puede utilizarse para comprar materiales que las comunidades no encuentran dentro de la lista de precios estándar (puede consultarse un análisis de las listas de precios estándar en el Recuadro 4).

Compra directa: — Se compra directamente a un proveedor, sin obtener otros presupuestos, cuando éste es el único proveedor que existe y/ o la cantidad es pequeña. Para poder conseguir el mejor precio posible, las comunidades deben de comprobar varias fuentes antes de adquirir los bienes. Sin embargo, cualquier proveedor es aceptable siempre que el precio pagado sea igual o inferior al que aparece en la lista de precios vigentes estándar en el momento de la compra (los datos sobre los costos unitarios para la lista de precios son generados por el Sistema de Información de Gestión, sobre la base de los precios reales procedentes de los informes de gastos del subproyecto, así como de las investigaciones independientes. Las comunidades también emplean la lista de precios como guía para la adquisición y transporte de materiales y para el alquiler de vehículos y equipos).

Administración directa: — La comunidad ejecuta el subproyecto utilizando sus propios recursos (mano de obra especializada/no especializada, materiales, equipo). Además, deciden si ejecutar parte del subproyecto mediante administración directa (contratando mano de obra local y comprando ellas mismas los materiales de construcción) y subcontratar el resto del trabajo a pequeños contratistas mediante obtención de tres presupuestos.

b. Contratación de servicios

Servicios de consultoría: — Las comunidades pueden contratar servicios de asistencia a ONG y a otros consultores para que presten apoyo técnico y les ayuden a gestionar el proyecto. Los procedimientos vigentes deben reflejar el contenido de las Normas del Banco para la selección y contratación de consultores. Los procedimientos deben garantizar la competencia de la parte contratada, así como la transparencia y simplicidad del proceso. Los procesos de selección deben quedar claramente descritos en el manual operativo del proyecto.

Mano de obra: — Antes iniciar la ejecución, hay que estimar las necesidades de mano de obra especializada e incluirlas en el acuerdo de financiación del subproyecto. El organismo de financiación proporcionará las cifras salariales estándar para la mano de obra, cifras que no se deberían superar. Esta información será actualizada periódicamente en la base de datos de costos unitarios (véase una descripción de la base de datos de costos unitarios en el Recuadro 4.) Las comunidades son las que deciden si contratar directamente la mano de obra especializada para su subproyecto o contratar un contratista que a su vez contrate la mano de obra especializada. Independientemente de quién sea el que contrate la mano de obra especializada, debe darse preferencia a los residentes en la comunidad donde se desarrolla el subproyecto.

Contratistas: — En la mayoría de los subproyectos, será la propia comunidad la que contrate a los capataces y mano de obra especializada de la construcción. Si parte o la totalidad del subproyecto escapa a la capacidad gestora del comité de gestión, puede recurrirse a un contratista para que realice el trabajo. La comunidad deberá hacerlo público utilizando medios locales (por ejemplo folletos, reuniones de la comunidad, periódicos locales, anuncios expuestos en lugares públicos, etc.). La comunidad sólo contratará al contratista cuando haya recibido tres ofertas. Aunque las estimaciones de costos presentadas por el contratista constituyen un importante criterio de selección, ésta no debe basarse exclusivamente en el presupuesto más bajo. La experiencia técnica de un contratista debe ser otro de los factores clave del proceso de selección. Las entrevistas deben realizarlas el comité de gestión del proyecto junto con los líderes comunitarios y, si es necesario, con un representante del organismo de financiación (es decir, un supervisor técnico, por ejemplo, que ayude a la comunidad a evaluar la calidad técnica del contratista). Siempre que sea posible, hay que recurrir a contratistas locales (véanse los datos sobre rendimiento y precios en el Anexo 4).

Contratación directa: — Este método se utiliza habitualmente cuando sólo se dispone de un proveedor/contratista local o cuando el costo asociado a utilizar un procedimiento competitivo, como la comparación de precios locales, sea presumiblemente muy superior al valor de los bienes adquiridos directamente de la fuente disponible (véase el anterior apartado sobre compra directa).

Aunque hay que tener a mano distintas opciones que se adapten a las diversas capacidades de las comunidades, es aconsejable que sea la comunidad la que compre los materiales. El contrato con el contratista, por su parte, cubrirá la mano de obra, los honorarios del contratista y los servicios específicos como el transporte. El comité de gestión del proyecto debe concretar qué servicios va a prestar el contratista, y éste presentar el desglose de los costos. El organismo de financiación debería ofrecer a las comunidades contratos estándar sencillos para contratar mano de obra especializada. En todos los casos en los que la comunidad contrata a contratistas, proveedores o consultores, deben utilizarse documentos de licitación/contratación simplificados.

Herramienta

Para más información sobre adquisiciones en el ámbito de la comunidad y ejemplos de documentos de licitación, consulte el documento “Procurement and Financial Procedures Manual for Use by Community-based Organizations” [Manual de adquisiciones y procedimientos financieros dirigido a organizaciones basadas en la comunidad] disponible en la página web sobre adquisiciones <http://opcs/p/>

c. Almacenamiento

El robo y el desaprovechamiento de los materiales son dos problemas habituales que hay que abordar cuando se acondiciona un espacio para almacenamiento. Es preciso instaurar un sistema de registro de existencias (incluida la designación de personas encargadas de administrar las existencias, mantener el inventario de las existencias almacenadas y transferir los materiales del subproyecto) siempre que los materiales no se guarden en el propio lugar de ejecución, se almacenen durante más de un día o se asignen a un contratista.

d. Transporte

Es muy común que las comunidades omitan los costos de transporte en el presupuesto del subproyecto. Será el personal de campo del organismo de financiación que trabaje estrechamente con la comunidad quien ayude a las comunidades a obtener una estimación precisa del tamaño de los camiones que se necesitan, el número de viajes y las distancias que se van a recorrer, según el tipo de subproyecto a ejecutar. Este tipo de información puede recopilarse durante la fase de evaluación inicial de campo y utilizarse después a modo de directrices sobre los costos del transporte de materiales.

e. Costos administrativos

Es de esperar que la comunidad incurra en diversos gastos administrativos cuando lleve a cabo el subproyecto (por ejemplo, material de papelería, gastos bancarios, etc.) Los gastos administrativos, gastos de viaje y dietas, en cuantías aceptables, deben hallarse especificados el presupuesto y estar cubiertos por el proyecto.

f. Seguro

Todas las obras terminadas y los bienes adquiridos deben estar asegurados contra imprevistos como incendio, robo o causa de fuerza mayor. El organismo de financiación debe aconsejar a la comunidad sobre las pólizas adecuadas y los costos del aseguramiento.

Recuadro 4

Base de datos de costos unitarios

Las bases de datos de costos unitarios juegan un papel muy importante para supervisar la economía de los bienes adquiridos en el ámbito de la comunidad. La base de datos mantenida por el organismo de financiación contiene los costos de prácticamente todos los tipos de artículos comprados por la comunidad. Se utiliza como medio para verificar los precios que propone la comunidad. Al mismo tiempo, los precios propuestos en los presupuestos de la comunidad se utilizan para actualizar de forma regular la base de datos. Es muy importante que la base de datos de costos unitarios se mantenga al día para reflejar las fluctuaciones de los precios. Algunos proyectos disponen de bases de datos de carácter nacional y de distrito que reflejan las diferencias regionales de precios (a algunos países con una elevada inflación les resulta más sencillo mantener los precios de la base de datos en dólares americanos)

Listas de precios de referencia

El organismo de financiación facilita a las comunidades listas de precios de referencia sobre todos los materiales que se van a comprar. Las comunidades utilizan estas listas para negociar con los proveedores. Sin embargo, además de las listas de precios, las comunidades deben conocer bien todas las etapas de construcción y los materiales que se necesitan en cada una de ellas para cerciorarse de que compran en el momento adecuado las cantidades adecuadas de material, sin exceder los límites de precio existentes.

Base de datos de contratistas

Disponer de una base de datos de contratistas locales (rendimiento/precios/información de contacto) a la que se pueda acceder para buscar a contratista ayuda a las comunidades que carecen de experiencia previa en este campo. Basándose en referencias de la comunidad, el Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural de Brasil cuenta con una lista verde y una lista negra de contratistas, según sean buenos o malos, a disposición de las comunidades.

4. Gestión financiera en el ámbito comunitario

El comité de gestión del proyecto debe ajustarse a los procedimientos de adquisición y pago dispuestos por el organismo de financiación. La comunidad debe guardar en sus manos toda la documentación relativa a cada una de las transacciones financieras realizadas. El comité de gestión del proyecto debe convocar regularmente (al menos una vez al mes) reuniones comunitarias para presentar sus informes de situación, tanto financiera como física. El informe financiero contiene datos detallados de los fondos recibidos del organismo de financiación, de los gastos en los que se ha incurrido por categorías, el saldo de fondos y documentación acreditativa. Estos informes deben estar disponibles durante la reunión que cualquier miembro de la comunidad pueda inspeccionarlos. El comité de gestión del proyecto también puede exponer, si así lo desea, esta información en un tablón de anuncios cerca del emplazamiento del subproyecto. En estas reuniones hay que redactar unas actas y una hoja de asistencia.

El comité de gestión del proyecto debe llevar a cabo las siguientes actividades durante la fase de ejecución:

- Abrir y utilizar una cuenta corriente, el talonario de cheques y los extractos de cuenta.
- Llevar un libro de caja del subproyecto en el que se justifiquen todos los gastos por categoría.
- Guardar recibos, registros de mano de obra, cheques devueltos y demás documentación de forma que todos los gastos estén respaldados por la correspondiente prueba documental.
- Custodiar una caja de efectivo y llevar un libro de gastos menores abonados en efectivo.
- Remitir informes escritos periódicos al organismo de financiación y a la comunidad sobre la situación actual financiera y física de los trabajos del subproyecto.
- Llevar un registro de existencias para inventariar los materiales almacenados durante más de uno o dos días antes de su utilización.
- Llevar un registro de contribuciones comunitarias donde consten todas las contribuciones (dinerarias, de mano de obra, materiales, etc.) de la comunidad en el curso de la ejecución del subproyecto.

El comité de gestión del proyecto debe tener prueba documental de todos los gastos anotados en el libro de caja y el libro de gastos menores. Dichos documentos pueden ser recibos, registros de mano de obra, recibos de caja, etc. (normalmente, sólo se admiten los recibos emitidos por la comunidad para probar el gasto de un pasaje de transporte cuando no es posible conseguir los billetes. Dichos recibos deben estar firmados por tres miembros del comité de gestión del proyecto, incluido el presidente y la persona receptora del pasaje).

5. Tratamiento de las cuestiones de mantenimiento

Las comunidades que han gestionado la ejecución de un activo comunitario son mucho más activas a la hora de mantenerlo. No sólo hay que facilitar formación a las comunidades sobre aspectos técnicos del mantenimiento, sino también sobre cuestiones como la recaudación de fondos (a través de contribuciones, tasas de usuario, etc.) y aspectos sociales, como educación sobre higiene.

Existen varios tipos de comités de mantenimiento, algunos de los cuales pueden existir ya, como las asociaciones de usuarios locales de agua o las asociaciones de padres y profesores, mientras que otros pueden ser comités nuevos creados específicamente para este fin. En el caso de las infraestructuras administradas por ministerios sectoriales, como las escuelas y los centros de salud, los comités deben ser ratificados y reconocidos por los propietarios de la infraestructura. En el caso de los proyectos del sector del agua, en los que cabe esperar que sean las asociaciones locales las que administren la infraestructura una vez que ésta haya sido construida, se requiere una formación mucho más amplia en temas administrativos y de recaudación de fondos. Como ya señalamos en el apartado sobre preparación del subproyecto, las cuestiones de mantenimiento y la forma de abordarlas deben ser analizadas en una fase muy temprana del ciclo del proyecto. La propuesta de subproyecto debe contener un plan realista de financiación para los

siguientes 3-5 años que demuestre la capacidad de la comunidad para recaudar fondos y mantener los activos que se han creado. De hecho, la capacidad de una comunidad para gestionar/ mantener el activo tras su finalización debería ser un factor clave para decidir si se financia o no la propuesta de proyecto.

Las actividades clave de este proceso son:

- Elección y capacitación de un comité de mantenimiento
- Elaboración de un plan sencillo de mantenimiento
- Establecimiento de un fondo de mantenimiento antes de terminar el subproyecto (todo el ahorro remanente tras la ejecución del subproyecto puede incorporarse al fondo y reservarse para fines de mantenimiento.)
- Preparación de un manual de mantenimiento por parte del organismo de financiación para que lo utilicen las comunidades.

Herramienta

El Fondo de Inversión Social de Zambia ha elaborado un manual de mantenimiento para las comunidades de fácil manejo con el fin de favorecer la participación en el mantenimiento del subproyecto. Disponible en el Servicio de Asesoría sobre Protección Social www.worldbank.org/sp.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El sistema de seguimiento y evaluación del organismo de financiación facilita un conjunto de datos que permite vincular las decisiones de financiación al rendimiento de la comunidad. El organismo de financiación debe garantizar la existencia de mecanismos que hagan posible que el contenido del seguimiento y evaluación informe las decisiones del programa de gestión en general y las decisiones relativas al pago a organizaciones asociadas o comunidades en particular. Las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que surjan de este ejercicio deben ser difundidas de forma generalizada.

La responsabilidad del seguimiento y evaluación de los subproyectos comunitarios reside en el organismo de financiación, en el comité de gestión del proyecto, en los miembros de la comunidad y en evaluadores externos. Están previstos dos niveles de seguimiento: 1) seguimiento por parte del organismo de financiación y 2) seguimiento por parte de la comunidad. El organismo de financiación debe garantizar que todas las auditorías, de tipo técnico, financiero y social, se lleven a cabo con carácter participativo. Implicar a las comunidades en la supervisión y seguimiento ayuda a que este ejercicio no sea un mero ejercicio de control y permite a las comunidades entender mejor lo que se les exige. Además, genera en la comunidad capacidad para realizar mejor su labor de supervisión. La comunidad o el comité de gestión del proyecto también deben intervenir de forma activa en el seguimiento global del subproyecto, incluso en la contratación de los auditores (para las auditorías internas y externas).

Hay que hacer comprender al comité de gestión del proyecto que es responsable no sólo ante el organismo de financiación, sino también ante la comunidad y sus líderes. Del mismo modo, hay que estimular a la comunidad en general para que desempeñe un papel activo en el proceso de seguimiento y para que tenga la facultad de exigir responsabilidad y transparencia a su comité de gestión del proyecto.

1. Seguimiento por parte del organismo de financiación

El organismo de financiación es responsable del seguimiento y evaluación formal de las actividades de la comunidad, de su rendimiento y de la evaluación de los impactos sociales y ambientales. Los exámenes deben tener en cuenta aspectos técnicos (por ejemplo, calidad, ritmo y costo de la construcción, coherencia con las normas nacionales...), cuestiones sociales (por ejemplo, nivel de participación comunitaria, análisis de los usuarios reales de la infraestructura...), repercusiones sobre los beneficiarios (por ejemplo, número de personas implicadas, a cuántas se ha dado cobertura o se ha atendido) y aspectos financieros (por ejemplo, utilización y contabilidad de los fondos).

a. Seguimiento financiero y técnico

El seguimiento financiero y el seguimiento técnico deben estar mutuamente vinculados para que el organismo de financiación pueda contrastar el gasto efectuado por la comunidad con los objetivos. Las presentaciones de los informes deben, por tanto,

compaginar la información sobre el progreso financiero y sobre el progreso material del proyecto.

Sistema de desembolso por tramos: — Se trata de una herramienta clave de seguimiento que hace posible un mayor control y supervisión y garantiza una adecuada justificación de los fondos y el mantenimiento de la calidad técnica a lo largo de todo el proceso de ejecución.

Auditorías: — En virtud de los acuerdos de financiación a suma alzada, se considera que la comunidad es como un contratista que en circunstancias normales no debe someterse a auditorías internas o externas. Sin embargo, dados los riesgos fiduciarios que conlleva la difusión abierta de los fondos, el Banco anima a los auditores del organismo de financiación a llevar cabo auditorías aleatorias por muestreo (normalmente el 10% o 15% de los subproyectos de baja cuantía y el 100% de los subproyectos de gran cuantía)⁷.

Auditorías internas: — Como parte del sistema de control interno, pueden realizarse periódicamente auditorías internas de las cuentas de la comunidad dirigidas por auditores internos del organismo de financiación o por miembros de la comunidad que hayan recibido la correspondiente formación y que sean ajenos al organismo de financiación y al comité de gestión del proyecto. Los grupos comunitarios pueden decidir, además, contar con su propio comité encargado de las auditorías internas (siempre y cuando hayan recibido la adecuada formación). En la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados de Sri Lanka, los grupos comunitarios se auditan los unos a los otros, una fórmula que se asemeja a la de la auditoría *ex-post*.

Auditorías *ex-post*⁸: — Las auditorías internas *ex-post* de las cuentas comunitarias suelen estar ligadas al seguimiento y evaluación global del subproyecto de la comunidad y pueden ser llevadas a cabo por el organismo de financiación o por miembros de la comunidad formados al efecto. Para comprobar que los fondos han sido destinados a los objetivos fijados y que las comunidades han optimizado sus recursos monetarios, se realiza una simple auditoría interna *ex-post* de las cuentas comunitarias. Esta auditoría no forma parte de los requisitos de auditoría del Banco, sino que se lleva a cabo para sus propios fines y como parte del sistema de informes del proyecto previsto en el acuerdo de financiación. Normalmente, se realiza una auditoría a una muestra aleatoria de subproyectos de baja cuantía y a todos los de gran cuantía.

Auditoría externa: — El alcance de la auditoría externa dependerá del tipo de proyecto cuyas cuentas se revisan. Si los pagos a las comunidades se realizan sobre la base de un tanto alzado, dicho pago se incorpora a las cuentas del proyecto y se somete a auditoría; sin embargo, los gastos de la comunidad quedan fuera del ámbito de aplicación de la

⁷ Cuando los subproyectos se financian sobre la base de los gastos reales, se aplica todo lo anterior, es decir, las cuentas de la comunidad pueden ser sometidas a auditorías internas, *ex-post* y externas del proyecto.

⁸ El documento "Gestión fiduciaria para proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad. Guía provisional de referencia", elaborado por el OPCS (<http://opcs/P/ppp3.html>), contiene un análisis detallado de los requisitos de auditoría de los proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad.

auditoría. La auditoría externa la realiza un auditor cualificado y debe contener opiniones sobre el estado financiero del proyecto global, los controles internos del proyecto global, la Cuenta especial y los Estados de gasto. El informe estándar de auditoría va acompañado de un Dictamen de Gestión. Normalmente, el auditor prepara un informe de auditoría externa anual para todo el proyecto, independientemente de cuántos subproyectos se hayan financiado.

Es posible que la legislación local imponga a los grupos comunitarios que estén constituidos legalmente sus propias condiciones en materia de auditoría y les obligue a presentar los estados de cuentas auditados (incluido el dictamen de gestión) a los órganos estatutarios. Esto no debe confundirse con la auditoría externa del organismo de financiación que, tal y como vimos antes, no incluye los gastos del subproyecto (salvo en la medida en forme parte de un proceso interno de gestión), sino que se limita a los pagos y libramientos realizados a los grupos comunitarios.

b. Indicadores clave de rendimiento

Los indicadores clave de rendimiento constituyen una valiosa herramienta para llevar a cabo el seguimiento del proceso. Los indicadores pueden ser relativos al proceso, a las aportaciones, a la producción y a los efectos o resultados. Los siguientes son algunos ejemplos de estos indicadores:

Indicadores de proceso: número de días entre cada fase de tramitación del subproyecto, duración del proceso de aprobación del subproyecto (por ejemplo, número de días que median entre la recepción y la aprobación de la solicitud), duración media de la ejecución del subproyecto, etc.

Indicadores de las aportaciones: fondos desembolsados, frecuencia y duración de las visitas de campo, número de días dedicados a la formación, etc.

Indicadores de producción: número de proyectos finalizados por sector, número de beneficiarios por sector, etc.

Indicadores de los efectos: mejor acceso a instalaciones y servicios sanitarios, menor distancia recorrida a pie hasta las fuentes de agua salubre, mejores coeficientes alumno-profesor, mayores tasas de matriculación escolar, etc.

c. Sistema de información de gestión

El Sistema de Información para la Gestión (SIG) es una herramienta compuesta por un *software* de contabilidad y un sistema de administración de bases de datos que permite al organismo de financiación organizar sus datos contables y no contables. Un SIG eficaz es un instrumento importante para los proyectos que supervisan y administran un gran número de pequeños proyectos. Permite a sus usuarios recoger, analizar, almacenar y divulgar información útil para la toma de decisiones en un proyecto. Los SIG diseñados para los proyectos promovidos por la demanda deben ser capaces de recopilar y sintetizar

datos sobre diversos aspectos, incluidos entre otros, criterios de focalización, gestión financiera y contabilidad, fases del ciclo del subproyecto, información sobre las organizaciones asociadas, adquisiciones y contrataciones, informes y evaluaciones.

Herramienta

“DeMISTifying MIS: Guidelines for Management Information Systems in Social Funds” [*Desmitificar el SIG: directrices sobre los sistemas de información para la gestión de fondos sociales*]. Disponible en inglés en el Servicio de Asesoría sobre Protección Social www.worldbank.org/sp.

d. Seguimiento cualitativo

La naturaleza dependiente de la demanda de los proyectos de DIC hace que la aportación sistemática de información por parte de los beneficiarios sea una herramienta de evaluación fundamental. De ahí que en esta clase de proyectos se haya hecho un amplio uso de las evaluaciones de beneficiarios. Una evaluación de los beneficiarios es una herramienta de investigación cualitativa utilizada para obtener información de los clientes/ miembros de la comunidad de forma sistemática. Su principal característica es su pretensión de recopilar información a través de una estrategia cualitativa pero cuantificada, sistemática pero flexible, y dirigida a quienes toman las decisiones. La evaluación de los beneficiarios, normalmente estructurada en torno a entrevistas y debates de grupo, tiene por finalidad evaluar cómo valoran una actividad los beneficiarios del proyecto e incorporar después estos resultados a las actividades del mismo. No existe un objetivo o diseño estándar para las evaluaciones de beneficiarios; de hecho, sus objetivos y temas deben guardar una coherencia con las cuestiones que se planteen en las distintas etapas de la evaluación del proyecto.

Herramienta

Manual de evaluación de beneficiarios para Fondos Sociales. Banco Mundial, 1999. (proporciona consejos para diseñar y ejecutar una evaluación de beneficiarios.)

Getting an Earful: A Review of Beneficiary Assessments of Social Funds [Oír lo que hay que oír: un examen de las evaluaciones de beneficiarios para fondos sociales] Banco Mundial, 1998. Disponible en inglés en el Servicio de Asesoría sobre Protección Social www.worldbank.org/sp.

Además de las evaluaciones de beneficiarios, muchos proyectos de desarrollo impulsado por la comunidad utilizan toda una serie de técnicas de seguimiento y evaluación participativas como los ERP y los SARAR para recoger las opiniones de los clientes.⁹ El

⁹ Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change. IDS Policy Briefing. Issue 12. Noviembre de 1998.

seguimiento y evaluación de carácter participativo es un enfoque indefinido e iterativo, y para que sea verdaderamente eficaz, ha de ser incorporado al ciclo global del proyecto y aplicado de forma continua. En esta técnica, las partes interesadas intervienen para decidir qué es lo que va a someterse a seguimiento o evaluación, cómo y cuándo se van a recoger y analizar los datos, qué significan en realidad los datos y cómo se van a compartir los resultados. Los métodos participativos más comúnmente utilizados en este proceso son los mapas (para mostrar el emplazamiento y los diferentes tipos de cambios experimentados en la zona sometida a seguimiento), los diagramas de Venn (para mostrar los cambios en las relaciones entre grupos, instituciones e individuos), los diagramas de flujos (para mostrar los efectos directos e indirectos de los cambios y relacionarlos con sus causas), los diarios (para describir los cambios que ha experimentado la vida cotidiana de los individuos o grupos), las fotografías (para ilustrar los cambios a través de una secuencia de imágenes), puntuación matricial (para comparar las preferencias de las personas respecto a un conjunto de opciones o resultados) y los diagramas de red (para mostrar los cambios en el tipo y grado de contacto entre las personas y los servicios). Las técnicas participativas de seguimiento y evaluación pueden utilizarse paralelamente a los procesos convencionales de seguimiento y evaluación para verificar los resultados y favorecer el compromiso local respecto a la iniciativa.

2. Intervención de la comunidad en el seguimiento

El organismo de financiación debe garantizar que las comunidades juegan un papel importante en el seguimiento de sus propios proyectos. Para ello, algunos de los pasos a seguir son:

- El desarrollo por parte de la comunidad de sus propios indicadores de seguimiento y la descripción de un plan de seguimiento y evaluación en el formulario de solicitud del subproyecto
- Exigir que todos los documentos contables del subproyecto puedan ser inspeccionados por la comunidad
- Verificar que las auditorías se llevan a cabo (una de las funciones de la comunidad es la contratación de auditores para las auditorías internas/externas)
- Entender el contenido del acuerdo de financiación
- Exigir al comité de gestión del proyecto que informe a las comunidades regularmente
- Garantizar que ningún individuo pueda iniciar, autorizar, ejecutar o registrar una transacción sin la intervención activa de alguna otra persona (por ejemplo, debería existir un testimonio y un refrendo de todos los reintegros de dinero y transacciones)
- Exhibir toda la información financiera relativa al subproyecto en lugares públicos de la comunidad
- Garantizar el establecimiento de medidas preventivas para abordar posibles impactos ambientales y sociales.

La comunidad debería también informar periódicamente al organismo de financiación (véanse ejemplos de formularios de informes en el Anexo 7). En el informe se incluirá

una descripción del progreso físico del subproyecto, un examen financiero en el que se indique el uso que se ha hecho de los fondos recibidos, los problemas que se han encontrado y las soluciones que se han aplicado durante el mes objeto del informe. El comité de gestión del proyecto debe notificar inmediatamente a los líderes comunitarios y al personal del organismo de financiación todo problema que pueda retrasar considerablemente la ejecución del subproyecto.

VII. FINALIZACIÓN DEL SUBPROYECTO

Un subproyecto se considera finalizado si los objetivos acordados han sido completados satisfactoriamente y si se han justificado todos los gastos. Es importante que los subproyectos finalicen puntualmente. Una vez terminado el subproyecto, la comunidad remitirá al organismo de financiación un informe de finalización que incluirá:

- Una descripción completa de las actividades y logros del subproyecto
- Dibujos de la infraestructura finalizada
- Declaración de los costos finales del subproyecto, en comparación con los previstos en el plan financiero original
- Declaración del tiempo de ejecución, en comparación con el calendario original, y explicación de toda desviación que se haya producido con respecto a éste
- Análisis de las lecciones aprendidas
- Acciones emprendidas para gestionar el mantenimiento y los costos ordinarios.

La verificación de la finalización de los trabajos se realiza durante una última visita del personal del organismo de financiación al emplazamiento del proyecto. La visita se lleva a cabo junto con el comité de gestión del proyecto, miembros de la comunidad, contratistas, supervisores, etc. El organismo de financiación evalúa, principalmente, la calidad técnica de la infraestructura. Si hay ajustes que realizar, fija un plazo en el que se espera que el contratista efectúe los ajustes necesarios. El informe de finalización se firma únicamente cuando se han introducido todos los cambios. En muchas comunidades, el cierre del subproyecto se anuncia en diversos edificios públicos, como el ayuntamiento, la mezquita, la iglesia o el centro comunitario.

Debe presentarse un extracto bancario final de la cuenta corriente del subproyecto que se corresponda con el informe financiero final. Todos los fondos de la cuenta corriente deben estar justificados, sin que pueda existir excedente alguno al final del subproyecto (como hemos indicado más arriba, en el caso de contratos a suma alzada, se puede autorizar el uso de los ahorros, si los hubiere, para ampliar el alcance del trabajo, o bien, transferir dichos fondos a una cuenta bancaria distinta si se van a destinarse al mantenimiento del activo). Una vez liquidado el informe de finalización por parte del organismo de financiación, se emite un Certificado de Finalización. La comunidad puede entonces decidir celebrar un acto de inauguración al término del proceso de finalización.

CGAP – Banco Mundial
NOTAS OPERATIVAS SOBRE MICROFINANZAS Nº. 1

**Las microfinanzas y los fondos sociales:
Directrices para las microfinanzas en proyectos multisectoriales centrados
en la pobreza.**

Alexandra Gross y Samantha de Silva

Contexto de estas directrices

Estas directrices han sido elaboradas con el fin de ayudar a los directores de equipos de proyecto y a sus colegas de los países cliente a prestar apoyo a programas eficaces de microfinanzas dentro de proyectos multisectoriales o centrados en la pobreza, como los cada vez más utilizados fondos sociales. No pretenden sustituir o reemplazar a las mejores prácticas de la industria. (Hay que admitir desde el primer momento que respaldando las microfinanzas como si sólo fueran un componente de un proyecto más amplio se corre el riesgo de poner en peligro su eficacia). Más bien se centran en cómo diseñar un componente microfinanciero dentro de un fondo social o proyecto multisectorial de forma que incorpore en la mayor medida posible las mejores prácticas que gozan de reconocimiento.

Las microfinanzas deben considerarse bajo la perspectiva más general de los sistemas financieros, ya que, a la larga, sólo se logrará que los pobres tengan acceso de forma generalizada a los servicios financieros si se les considera clientes totalmente activos del sector financiero. El ‘sector financiero’ tiene que dejar de ser considerado como la banca comercial exclusivamente, e incluir también lo que se ha dado en llamar ‘micro’ finanzas. Las microfinanzas requieren que los donantes cuenten con destrezas y capacidad específicas, teniendo como objetivo primordial el desarrollo de sistemas financieros duraderos, o como mínimo, de una institución microfinanciera sostenible. La inclusión de las microfinanzas como un componente más de un proyecto multisectorial sólo será eficaz si se cumplen estos requisitos y no quedan diluidos por entrar potencialmente en conflicto con otros objetivos del proyecto. Las microfinanzas han demostrado que la sostenibilidad y la cobertura de la pobreza son objetivos compatibles, algo que también han demostrado los mejores fondos sociales y proyectos multisectoriales que han incluido las microfinanzas.

Como todavía son muchos los que consideran que los proyectos multisectoriales y centrados en la pobreza son vehículos polémicos para las microfinanzas, se anima a los gestores de proyecto a completar y perfeccionar estas directrices conforme vayan adquiriendo más experiencia. Asimismo, deberían utilizar las herramientas y recursos sobre mejores prácticas que han desarrollado el CGAP y otras instancias.

Estas directrices están extraídas de los estudios de casos prácticos de fondos sociales que tienen componentes microfinancieros, en los que se examina en detalle la experiencia del

Banco Mundial con programas de microfinanzas de fondos sociales de Bosnia, Albania, Panamá, Yemen y Eritrea y se aprenden lecciones a partir de las mejores prácticas.¹ Asimismo hacen una reflexión sobre otros enfoques de menor éxito e identifican obstáculos habituales a los que se enfrentan los directores de equipos de proyecto durante la fase de ejecución.

Directrices

Diseño del proyecto

- **Los responsables del diseño del proyecto deben explorar todo el abanico de opciones institucionales antes de incluir un proyecto de microfinanzas como parte de un fondo social o proyecto multisectorial.**

Las microfinanzas dentro de un fondo social es sólo una de las opciones que tiene el Banco para apoyar la prestación de servicios financieros a los pobres de un determinado país. Las microfinanzas también pueden facilitarse como componente de un préstamo al sector financiero o como proyecto independiente. Estas opciones pueden ofrecer más oportunidades para emplazar las microfinanzas dentro del contexto general de un enfoque centrado en los sistemas financieros. Aunque estas opciones no siempre están disponibles dentro del contexto de un determinado país, es importante que los responsables del diseño del proyecto tomen en consideración diversas alternativas y tengan una base clara para incluir las microfinanzas dentro del fondo social. En el pasado, se optaba por los fondos sociales cuando en un país no existían instituciones microfinancieras (IMF) (como en Yemen o en Bosnia). También se optaba por ellos como forma de estimular a las instituciones microfinancieras que existen a extenderse a otras regiones, a dar servicio a nuevos tipos de cliente y a desarrollar nuevos productos financieros para el grupo al que estaba dirigido (por ejemplo, Albania).

- **Los componentes microfinancieros deben centrarse en la creación de instituciones sostenibles y mecanismos para facilitar servicios financieros.** Muchos fondos sociales, debido a su orientación benéfica, tendían a centrarse en el desembolso a comunidades pobres, más que en la creación de instituciones sostenibles. Cuando se hace hincapié en la rapidez de desembolso en lugar de en la recuperación del préstamo, se obtiene como resultado una escasa calidad y productividad de la cartera, que terminan por socavar los objetivos a largo plazo del programa.
- **Antes de incluir un componente microfinanciero en un fondo social, los responsables de la planificación del proyecto deben hacer una evaluación de los**

¹ Estos programas de microfinanzas de fondos sociales se comentan en detalle en Alexandra Gross y Samantha de Silva, “Social Fund Support of Microfinance: A Review of Implementation Experience” Documento de Discusión sobre Protección Social N° 0215 (artículo redactado para el Equipo de Protección Social (HDNSP), Banco Mundial, Junio de 2002). Las referencias que hace esta nota a proyectos y fondos sociales de países concretos proceden de los estudios de casos prácticos que aparecen en dicho artículo.

bancos, las ONG y las demás entidades financieras que ya existen para determinar cuáles son los servicios que ya están disponibles y saber si el programa de microfinanzas podría añadir valor al sector financiero y de qué forma lo haría.

Con demasiada frecuencia, se pasa por alto la existencia de proveedores de microfinanzas informales o semiformales al realizar análisis superficiales del sector microfinanciero. El examen del sector financiero debe llevarse a cabo en los primeros estadios del diseño de un proyecto. (El CGAP ha elaborado términos de referencia y puede facilitar ejemplos de exámenes a los responsables de la planificación de proyectos que estén contemplando la posibilidad de incorporar componentes microfinancieros). Si realmente no existe ninguna institución microfinanciera, la evaluación debe, además, identificar a las instituciones que tienen potencial para actuar de instituciones microfinancieras (favor de consultar, por ejemplo, el caso práctico de Yemen). Dichas instituciones pueden ser desde ONG que ya están trabajando con el grupo al que está dirigido el programa, hasta bancos comerciales a los que se estimula para que faciliten préstamos a micro negocios. La experiencia ha demostrado que, en general, es mejor evitar la creación de nuevas instituciones, siempre que sea posible. El CGAP elaboró un manual para realizar evaluaciones individuales a las instituciones microfinancieras (Handbook for Appraisal of Microfinance Institutions).

- **Los fondos sociales no deben prestar servicios financieros directamente, sino que ha de trabajar a través de instituciones microfinancieras asociadas y prestar apoyo a las instituciones que pueden facilitar dichos servicios de forma sostenible.**

Puesto que las microfinanzas eficaces requieren la existencia de una relación comercial entre las IMF y sus clientes (nótese el uso del término *clientes* en lugar de *beneficiarios*), los fondos sociales no son un vehículo apropiado para hacer préstamos directos. Debe seleccionarse a las IMF como instituciones asociadas y la financiación destinada a dichas IMF asociadas, debe estar basada en el buen rendimiento.

- **Los gobiernos no deben apoyar los programas de los fondos sociales que subvencionan el crédito a los prestatarios finales. Más bien, la función que corresponde a las subvenciones del gobierno es la de capacitar a las IMF y estimular la eficacia y la innovación.²**

Los programas bien diseñados deben evitar la subvención de líneas de crédito a instituciones microfinancieras o la subvención de la tasa de interés del empréstito a los prestatarios finales³. Las IMF deben aplicar tasas de interés que sean lo suficientemente altas para que los ingresos generados por los intereses, honorarios y

² Cecile Fruman y Michael Goldberg, "Microfinance Practical Guide for the World Bank and Staff" (documento interno redactado para el CGAP, 1997)

³ Consulte el *Manual de Operaciones del Banco Mundial*, Políticas Operacionales OP 8.30 y Normas de Procedimiento del Banco BP 8.30, Julio de 1998.

comisiones sean suficientes para cubrir de forma prolongada los costos financieros y de explotación derivados de su actividad. Sin no es así, las instituciones microfinancieras no pueden llegar a ser sostenibles. Lo único que hacen las tasas de interés subvencionadas es socavar el desarrollo del sector financiero. Concretamente, las tasas subvencionadas de los préstamos tienen con frecuencia efectos poco convenientes:

- Las tasas de recaudación de préstamos descienden porque los clientes consideran que los préstamos baratos son donaciones que no deben ser reembolsadas.
- Se atiende a un menor número de prestatarios ya que el capital para préstamos se ve reducido debido a las deudas incobrables
- Se produce un racionamiento de los préstamos, lo que normalmente favorece a los captadores de rentas más adinerados y con contactos políticos
- Se puede dar lugar a la corrupción y fraude institucional si los empleados piden a los clientes pagos complementarios para captar la diferencia de la tasa de interés.
- Las IMF seguirán dependiendo de las subvenciones cuando no sean capaces de alcanzar la autosuficiencia debido a que su margen de la tasa de interés no cubre de forma prolongada sus costos administrativos y financieros.
- Las IMF corren el riesgo de sufrir agotamiento financiero si el gobierno o donante llegaran a cancelar sus subvenciones.⁴

Las subvenciones se utilizarían, en cambio, para crear capacidad institucional en las IMF de forma que puedan crecer en escala (para prestar servicio a más clientes), innovar y desarrollar nuevos productos (para dar mejor servicio a los clientes), y mejorar su eficiencia (para reducir el costo de los servicios al usuario final).

Autonomía administrativa

- **Potenciar al máximo la autonomía para el departamento del fondo social que se encarga de gestionar el programa de microfinanzas.**

Es de vital importancia que el departamento que gestiona el programa de microfinanzas en el seno de un fondo social sea independiente del resto de las operaciones del fondo social. Ello debería implicar gestión, personal, procedimientos, presupuesto y objetivos separados. La autonomía es necesaria porque las microfinanzas que funcionan bien dependen de un clima institucional centrado en la recuperación de los costos y en la calidad de la cartera—clima que difiere de forma sustancial de muchos fondos sociales que cuentan con programas basados en las donaciones. Durante la fase de diseño, los responsables de la planificación del proyecto deben separar en la medida de lo posible los aspectos gerenciales y los administrativos. El caso práctico de Bosnia constituye un buen ejemplo de esta autonomía administrativa. El programa de microfinanzas era una unidad

⁴ Jacob Yaron, McDonald Benjamin y Gerda Pipek. 1997. *Rural Finance: Issues, Design and Best Practices*, ESD Studies and Monographs Series No. 14 (Washington, D.C.: Banco Mundial, 1997).

independiente perteneciente a una fundación que se encargaba de numerosos proyectos de desarrollo del gobierno. En el caso de Albania se comprueba cómo esta autonomía gerencial adquiriría mayor importancia conforme evolucionaba el programa de microfinanzas que, con el tiempo, se escindió totalmente del fondo social.

- **No mezclar donaciones y préstamos.**

Las campañas de información y educación y los programas de creación de capacidades en el ámbito comunitario deben establecer una distinción entre las donaciones para los subproyectos y los préstamos emitidos bajo los programas de microfinanzas. Esta distinción es fundamental para evitar la confusión en cuanto cuáles son los fondos que deben reembolsarse y conservar la calidad de la cartera. La separación gerencial y/o operativa del proyecto es una forma de evitar lanzar mensajes poco claros a las comunidades, que quizás puedan recibir donaciones para un subproyecto de infraestructuras y préstamos procedentes del programa de microfinanzas. (Algunos proyectos llegan incluso a poner en funcionamiento el componente microfinanciero solamente en aquellas comunidades donde no se han concedido donaciones para subproyectos. Aunque esto tiene la ventaja de evitar mensajes poco claros, las comunidades no se benefician de las sinergias que se producen entre los varios componentes del programa).

- **Vincular los salarios de los empleados del programa de finanzas con la productividad y calidad de la cartera.**

Las microfinanzas que funcionan bien requieren una estructura salarial con incentivos por productividad. Es importante que las IMF respaldadas por un fondo social incorporen incentivos explícitos para aumentar el tamaño de la cartera y mantener al mismo tiempo su calidad. Si se sigue en esta dirección, se puede también valorar, al menos en parte, el rendimiento de los empleados de un departamento de microfinanzas de un fondo social según el tamaño y calidad de la cartera de las IMF asociadas, lo que refleja la calidad del apoyo prestado por el fondo social.

Selección y seguimiento de las IMF

- **Desarrollar criterios estrictos para seleccionar a las IMF asociadas y seguir de cerca el funcionamiento de las IMF que han sido seleccionadas.**

Los criterios de elegibilidad para proveedores de microfinanzas asociados deben estar basados en el rendimiento registrado en el pasado, así como en indicios de que las instituciones van camino de la sostenibilidad financiera y de una situación libre de subvenciones.⁵ Como el objetivo de los programas de microfinanzas es ampliar la cobertura y crear instituciones sostenibles que faciliten servicios financieros a los pobres, el fondo social debe trabajar con proveedores de microfinanzas que tengan potencial para la sostenibilidad, prestarles (o facilitarles el acceso a) asistencia técnica para crear sus capacidades y supervisar su desarrollo institucional. La mayoría de los

⁵ Fruman y Goldberg, “Microfinance Practical Guide.”

fondos sociales objetos de estudio no han sido lo suficientemente selectivos al principio en cuanto a las instituciones con las que se asociaban y han debido de someterse a una fase de consolidación.

- **La selección y el apoyo continuado debe ser transparente y competitivo.**

Las IMF asociadas deben ser informadas desde el principio que únicamente las mejores seguirán recibiendo financiación y apoyo. Los criterios de selección para la financiación inicial y continuada deben ser totalmente transparentes de forma que las IMF pueden hacer su planificación con anticipación. Por otra parte, el nivel de ayuda financiera no debe ser tan cuantioso que desplace a las fuentes comerciales de recursos financieros, como los inversores sociales o los bancos comerciales locales. En Bosnia, por ejemplo, desde el primer momento se inculcó en las IMF el concepto de que debían desarrollar activamente más fuentes económicas del sector privado y comercial.

- **Los fondos sociales deben establecer métodos efectivos para hacer un seguimiento a las IMF asociadas y vincular la financiación continuada al rendimiento.**

Los indicadores de seguimiento deben ser claros y transparentes y coincidir con las necesidades de información gerencial de la IMF asociada. En el momento de establecer la relación de asociación, deben fijarse de mutuo acuerdo unos niveles mínimos de rendimiento, basados en unos cuantos indicadores clave como reembolso de los préstamos (o calidad de la cartera), sostenibilidad (o rentabilidad), cobertura y eficacia en función de los costos⁶. Los requisitos de presentación de informes también deben tener una orientación hacia los indicadores de seguimiento (en lugar de sólo información general cualitativa). El director del equipo de proyecto debe estar preparado para interrumpir o retrasar los siguientes tramos de financiación según el grado de cumplimiento de dichos indicadores. Una próxima Nota Operativa versará sobre los temas de presentación de informes y seguimiento de las microfinanzas. Además se enumeran otros recursos en el apartado final de esta nota.

Asistencia técnica

- **El equipo de diseño del proyecto debe contar con expertos en microfinanzas, independientemente de lo pequeño que sea el componente microfinanciero.** E general, los fondos sociales apoyados el Banco y los jefes de proyecto no reconocen la gran necesidad de asistencia técnica que tienen los programas de microfinanzas y en consecuencia su rendimiento ha sido inferior al debido. La experiencia apunta a la necesidad de dotar de recursos adecuados al componente microfinanciero desde el

⁶ Las definiciones de los indicadores financieros clave puede encontrarlas en “Definitions of Financial Terms, Ratios, and Adjustments for Microfinance” (borrador provisional de las directrices consensuadas por Alternative Credit Technologies, CGAP, IDB, MBB, M-CRIL, MicroRate, PlaNet Finance, SEEP, USAID), www.cgap.org/html/p_other_documents.html#consensus.

principio. Existe una regla general consecuente con el espíritu de la Política Operacional del Banco Mundial N° 8.30 sobre préstamos a intermediarios financieros (OP 8.30 Financial Intermediary Lending) en virtud de la cual todo proyecto con componentes de crédito debe incorporar o consultar a técnicos expertos del sector financiero. Si un componente de microfinanzas es demasiado pequeño para merecer los costos que supone incluir a un especialista microfinanciero en el equipo del proyecto, entonces es demasiado pequeño para estar justificado como componente del proyecto.

- **Incluir recursos adecuados para crear capacidades.** La creación de capacidades ha demostrado ser el desafío más importante para los programas de microfinanzas. Se ha demostrado que la financiación de préstamos sin invertir adecuadamente en la capacidad institucional (personal, gestión, sistemas, etc.) es ineficaz. Los fondos sociales que funcionan bien han necesitado, por lo tanto, un grado muy elevado de conocimientos técnicos adicionales en materia de microfinanzas.
- **Incluir formación tanto para los empleados del fondo social como para el personal de las instituciones microfinancieras**

La formación en microfinanzas se requiere en dos niveles si se quieren lograr los objetivos del proyecto. Por ejemplo, el fondo social de Yemen dedicó abundantes recursos a la formación: enviaron al personal del programa a cursos internacionales sobre microfinanzas y a viajes de estudio para aprender de otros programas. Esto les ayudó a adquirir capacidades y destrezas técnicas para efectuar el seguimiento del crecimiento de su programa y del desarrollo institucional de las IMF participantes. En Bosnia, la creación de capacidades estuvo dirigida directamente a las IMF. A diferencia de Yemen, impartieron una serie de cursos y sesiones formativas para las IMF sobre una selección de temas técnicos, financieros y gerenciales. Este programa de formación fue impartido por profesionales internacionales de las microfinanzas y fue parcialmente sufragado por las IMF para garantizar que tenía un enfoque impulsado por la demanda. La experiencia demuestra que todos los programas que funcionan con éxito han hecho del desarrollo institucional su principal prioridad.

Metodología y diseño de productos

- **Diseñar la metodología a medida de las circunstancias locales.**

A lo largo de la última década se ha producido un tremendo avance a la hora de prestar más eficazmente servicios financieros a los hogares con bajos ingresos. IMF de todo el mundo han desarrollado diversas metodologías para prestar servicios financieros personales o para grupos. Los fondos sociales deben estimular a las IMF para que adapten estas metodologías y desarrollen mecanismos de prestación de servicios y productos (préstamos, ahorro, *leasing*, seguros, etc.) basados en los sistemas locales tradicionales, en los estudios de mercado y en las pruebas de experimentación. Los fondos sociales han sido un buen lugar para poner a prueba las innovaciones de las microfinanzas. Los proveedores de microfinanzas tienen a su

disposición herramientas para el desarrollo y determinación de costos de productos que pueden utilizar en el diseño e innovación de productos⁷.

- **Llevar a cabo estudios de mercado para determinar cuáles son los productos financieros que piden los clientes pobres.**

Las IMF deberían recibir asistencia para llevar a cabo estudios de mercado destinados a mejorar el diseño de los productos microfinancieros, como préstamos o ahorro. Para que el diseño del producto sea adecuado, es necesario comprender las necesidades y preferencias financieras de los clientes pobres y saber cómo encaja el préstamo y el ahorro en su estrategia de administración del dinero.⁸ Los estudios de mercado deben centrarse en las crisis imprevistas a las que se enfrentan las personas o los hogares y en el uso que hacen de las finanzas formales o informales para gestionar esas crisis. Los programas de microfinanzas deben ofrecer productos diseñados especialmente a medida para las preferencias de los clientes en lo que se refiere a tamaño, momento oportuno, cuantía y ciclos de los reembolsos para que se ajusten a los flujos de efectivo.

Marco legal y regulador

- **Los proyectos deben respaldar reformas más amplias del sector financiero.**

A pesar de que los programas de las IMF pueden operar en condiciones legales y políticas imperfectas, con el tiempo es necesario que exista un clima legal y político global para que los proveedores de servicios de microfinanzas operen a escala y formando parte del sector financiero general. Es importante que los proyectos de microfinanzas respaldados por el Banco Mundial contribuyan al desarrollo de unos marcos político, legal y regulador favorables a las microfinanzas (es decir, unos marcos que permitan operar a las instituciones microfinancieras, que garantizan los derechos de los acreedores, que no ponen límite a las tasas de interés etc.). Con todo, la forma más eficaz de conseguirlo es normalmente trabajando en estrecha colaboración con las iniciativas del sector financiero, que se encuentran en mejor posición para influir en las reformas políticas y legales.

- **Los componentes microfinancieros deben adoptar una perspectiva a largo plazo, incluso en el caso de estar insertados dentro de un proyecto de duración limitada.**

Los programas de microfinanzas que han adoptado esta perspectiva a largo plazo desde el primer momento y que han trabajado para desarrollar la industria en su conjunto, han sido los que más éxito han tenido. El programa de microfinanzas de Albania, por ejemplo, instauró desde el principio canales institucionales que ayudaron

⁷ Se puede acceder a estas y otras herramientas a través de la función de búsqueda en el archivo de www.microfinancegateway.org

⁸ Jennifer Sebstad, 2002. *Listening to Clients: Tools for Assessing Financial Service Needs and Preferences of the Poor, Assessing the Impact of Microfinance Services AIMS*, (Washington, D.C.: USAID 2002).

a que se produjeran importantes cambios en el marco legal y mejoras en el clima político. Estos cambios permitieron que el programa de finanzas llegara, con el tiempo, a escindirse y convertirse en una institución microfinanciera autosuficiente.

Recursos sobre microfinanzas para el personal del Banco Mundial

Diseño y seguimiento del proyecto

Handbook for Appraisal of Microfinance Institutions: Formato de evaluación de IMF y definiciones estándar de indicadores de presentación de informes.

http://www.cgap.org/html/p_technical_guides04.html

(versión en español en: <http://www.cgap.org/assets/images/evaluacion.doc>)

Glossary of standard financial terms, ratios and adjustments for microfinance: Definiciones acordadas y recopiladas por donantes y agencias de evaluación/clasificación de las microfinanzas.

<http://www.microfinancegateway.org/download/Finaldefinitions.doc>

Disclosure Guidelines for Financial Reporting by MFIs: Directrices acordadas por donantes miembros del CGAP.

http://www.cgap.org/html/p_technifsg.html

(versión en español en: http://www.cgap.org/assets/images/FSGSpanish_guidelines.doc)

Poverty Assessment Tool: Herramienta elaborada por el CGAP y el IFPRI (Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias) para determinar los niveles de pobreza relativa de los clientes de una IMF.

http://www.cgap.org/html/p_other_documents.html#IFPRI

Formación en materia de microfinanzas

Programas de formación del CGAP y UNCDF para entidades donantes: El CGAP y UNDCF/SUM ofrecen programas de formación para personal de los entes donantes a agencias individuales o a grupos de agencias.

Programa de formación para donantes en Boulder, Colorado: El programa de formación en microfinanzas ofrece formación exhaustiva para profesionales, donantes y consultores. Para más información, diríjase a www.cgap.org/html/ds_staff_training.html

Publicaciones y recursos en la Web

El sitio web del Proyecto AIMS (Assessing the Impact of Microenterprise Services) (www.mip.org) se ocupa de calibrar y poner de manifiesto el impacto de las microfinanzas.

The Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org) es un recurso de libre acceso para la industria de las microfinanzas con numerosos recursos, incluida una base de datos para búsqueda de consultores y un archivo con más de 15.000 documentos relativos a las microfinanzas.

Publicaciones del CGAP: Las siguientes guías técnicas y documentos están disponibles en:
<http://www.cgap.org/html/publications.html>

- Enfoques: Notas breves sobre temas o tendencias de actualidad
- Estudios especiales: Artículos de análisis con comentarios en profundidad de temas técnicos
- Instrumentos técnicos: Manuales y guías con software sobre conocimientos técnicos para profesionales y donantes
- Artículos del Grupo de Trabajo del Grupo Consultivo: Artículos escritos por investigadores académicos, profesionales de las microfinanzas y empleados de entidades donantes sobre temas diversos
- Notas breves de los donantes (Donor Briefs)

Side frame
(Page 1)

Las NOTAS OPERATIVAS sobre Microfinanzas están producidas por el CGAP en estrecha colaboración con el personal del Banco Mundial. Con ellas se pretende presentar de forma sucinta y accesible los nuevos modelos microfinancieros de buenas prácticas y las directrices que sean relevantes para el ciclo de proyecto del Banco Mundial e instrumentos de financiación disponibles, así como para otros donantes.

Documento elaborado por la unidad Social Protection Anchor en colaboración con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y el Grupo Temático sobre Sector Privado Rural, Finanzas e Infraestructura.

Con Doug Pearce como principal revisor del CGAP

(Page 2)

1818 H Street, NW
Washington, DC 20433
(EE.UU.)
Tel: (+1) 202 473 9594
Fax: (+1) 202 522 3744
E-mail: cgap@worldbank.org
Web: www.cgap.org

Si desea hacer comentarios o solicitar otros números de esta serie, póngase en contacto con el CGAP, a través de:

Douglas Pearce
dpearce1@worldbank.org
Anne Ritchie
aritchie@worldbank.org

GOBIERNO DE SRI LANKA: AUTORIDAD MAHAWELI DE SRI LANKA

Proyecto de Reestructuración y Rehabilitación de Mahaweli

Iniciativa (experimental) de Aprendizaje para la Autoayuda en los Poblados

Acuerdo marco de financiación

Fecha: 14 de agosto de 2002

El presente ACUERDO FINANCIERO ha sido suscrito y formalizado a día de de 2002 en entre la Autoridad de Mahaweli de Sri Lanka (en adelante la Autoridad), a través del fondo de para la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados (VSHLI, por sus siglas en inglés), y la Compañía Local (en adelante Comité de Gestión), en representación de **{nombre del poblado}**

1. CONSIDERANDO que la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (la Autoridad) desea ayudar a las comunidades a llevar a cabo el Plan de Desarrollo Local con el fin de reducir su propia pobreza y que ha creado el Fondo de la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados como uno de los instrumentos para prestar dicha asistencia, y
2. que la comunidad de (nombre del poblado)....., situada en el distrito (nombre del distrito) ha solicitado ayuda al Fondo para la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en los Poblados destinada al siguiente Plan de Desarrollo Local

Título :

Número :

3. El Plan de Desarrollo Local ha sido evaluado y autorizado por el Comité Asesor Técnico del VSHLI, revisado y recomendado por el equipo central del VSHLI, y aprobado por la Asamblea General de la comunidad en
4. La comunidad ha constituido legalmente el organismo local de acuerdo con la..... (ley de compañías/ley de sociedades, etc.) al que le ha sido asignado el siguiente número de registro
5. POR CONSIGUIENTE, la Autoridad y el Comité Local de Gestión acuerdan por la presente los puntos que a continuación se detallan:
6. El Plan de Desarrollo Local de (nombre del poblado) estará compuesto de los siguientes componentes:

Componente

- A. Formación y capacitación;
- B. Actividades de infraestructura comunitaria y social;
- C. Donaciones de contrapartida para los pobres.

7. Para cada uno de los componentes citados anteriormente, se preparará un apéndice al acuerdo financiero que detallará (a) el costo total estimado derivado de la ejecución de cada una de las actividades, de acuerdo con los precios vigentes; (b) las contribuciones respectivas de la comunidad y del programa piloto del VSHLI al conjunto del proyecto; (c) los plazos para realizar los pagos requeridos, vinculados a las distintas fases de ejecución física del proyecto y a las contribuciones comunitarias asociadas a cada una de dichas fases. Este último extremo no se aplicará a los componentes A y C, para los que no está prevista contribución comunitaria alguna. La Autoridad ha delegado la competencia para la firma de los apéndices al acuerdo en el Director del Proyecto, Unidad de Gestión del VSHLI, bajo la condición de que las actividades respeten las directrices señaladas por el VSHLI .
8. El Comité de Gestión ha abierto una cuenta bancaria independiente (una cuenta corriente) especial para los fondos del proyecto provistos por el VSHLI con el nombre de (nombre de la cuenta). Además, el Comité de Gestión ha abierto una cuenta de ahorro para conservar los ingresos generados por la comunidad (tasas abonadas por los miembros, etc.) y las cantidades ahorradas durante el proyecto. El Comité de Gestión ha proporcionado al VSHLI los números de estas cuentas y los nombres de sus titulares. En el caso de que no haya sido posible abrir las cuentas bancarias antes de la ceremonia de inicio, habrá de hacerse inmediatamente después de ésta, informando entonces al VSHLI del número y titulares de las cuentas. Esta cuenta corriente sólo podrá destinarse a depositar las contribuciones del VSHLI antes de que sean utilizadas en el proyecto. El Comité de Gestión debería comunicar por escrito a la Autoridad los cambios que pudieran producirse en la titularidad de la cuenta.
10. El Comité de Gestión es responsable de llevar el registro de todas las transacciones financieras relacionadas con el proyecto, del empleo de los materiales y la mano de obra y de las contribuciones comunitarias, así como del adecuado almacenamiento de los materiales. Dichas cuentas deberán estar disponibles para su inspección por parte de la Autoridad o de cualquier otro Equipo que visite la zona comisionado a tal efecto.
11. El Comité de Gestión tiene la responsabilidad de adquirir todos los bienes, materiales, mano de obra, transporte y otras aportaciones necesarias para las obras. Las cantidades de estos bienes, materiales, mano de obra, transporte y otras aportaciones no deben exceder de las que aparecen indicadas en los listados adjuntos sin previa aprobación por escrito de la Oficina Central.
12. Los precios unitarios y totales pagados no deberían ser superiores a los que se indican en los listados adjuntos, incluida la Lista de Precios Básicos de materiales. Con el fin de obtener el mejor precio posible para las compras cuyo valor no exceda de 50,000 Rs., el Comité de Gestión se guiará por la Lista de Precios Básicos y obtendrá siempre que sea posible presupuesto de tres proveedores distintos. En caso de que el valor de las compras sea superior a 50.000 Rs., deberán solicitarse tres presupuestos por escrito. Aquellas compras cuyo valor exceda de 200.000 Rs. sólo podrán ser llevadas a cabo con la asistencia de la Oficina Central y a través de una licitación competitiva.

13. El Comité de Gestión se encargará directamente de adquirir o contratar bienes, materiales y servicios y se ajustará al proceso de adquisiciones tal y como se acordó en las Directrices.
14. El Comité del Proyecto se compromete a llevar a cabo las actividades del PDL respetando los plazos y Directrices acordados.
15. El Comité de Gestión tiene prohibido emplear los fondos proporcionados por el VSHLI en actividades u obras que no sean las acordadas para el proyecto.
16. Todo ahorro generado por los PDL podrá depositarse en la cuenta de ahorro abierta al efecto por el Comité de Gestión. Dicho ahorro podrá ser utilizado por el Comité de Gestión una vez obtenida la aprobación de la Asamblea General (en la que deberá estar presente al menos un 66% de los miembros, de los cuales un 50% deben ser mujeres) y dedicarlo a: (i) futuras mejoras/ ampliaciones de la actividad; (ii) operación y mantenimiento de la citada actividad; o (iii) cualquier otra actividad nueva que beneficie a la mayoría de los beneficiarios.
17. El Comité de Gestión informará regularmente y de forma completa sobre el progreso de las obras o sobre cualquier aspecto o cuestión relacionados con el presente acuerdo al conjunto de la comunidad, a los representantes designados de la Oficina Central, a los funcionarios locales y a la Autoridad.
18. Los representantes designados de la Oficina Central y funcionarios competentes supervisarán la ejecución de los trabajos.
19. Sólo se expedirá el Certificado de Finalización una vez que la Oficina Central haya verificado la conformidad con los procedimientos técnicos, sociales, financieros y de adquisiciones.
20. La autoridad puede paralizar y suspender las obras si resultara evidente que el Comité de Gestión no está desempeñando su función satisfactoriamente, según los términos previstos en el presente Acuerdo. En caso de producirse problemas graves, tales como irregularidades financieras, malversación, falta de progreso material, incumplimiento del compromiso de informar, falta de apoyo comunitario o problemas medioambientales, la Autoridad puede recomendar al Comité de Dirección del Proyecto la cancelación del acuerdo.
21. El presente acuerdo podrá ser enmendado o cancelado de mutuo acuerdo por escrito entre la Autoridad y el Comité de Gestión.
22. Si en el curso de las obras surgiera cualquier tipo de conflicto entre la Autoridad y el Comité de Gestión a propósito de cualquiera de los puntos de este Acuerdo, las Partes procurarán resolverlo en primer lugar a través de un proceso de consulta recíproca de carácter cordial. Si el conflicto no pudiera ser resuelto a través de dicho proceso, se remitirá el asunto al arbitraje judicial apropiado.

23. El Comité de Gestión se encargará de que las cuentas de la Compañía Local sean auditadas por una empresa de contadores públicos y de remitir el informe de auditoría y los estados financieros auditados a la Autoridad en el plazo de seis meses a contar desde el cierre del ejercicio financiero. Además de la auditoría externa y estatutaria, se anima a la Compañía Local a que establezca y capacite un comité interno de auditoría integrado por sus propios miembros que pueda llevar a cabo una autoevaluación o una revisión por homólogos.
24. El presente Acuerdo se regirá por las leyes de Sri Lanka.
25. FIRMAS:

En representación de la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka/VSHLI **Título:**

En representación de la comunidad (Comité de Gestión del Proyecto)

..... Presidente/a

..... Secretario/a

..... Tesorero/a

Testigos:

Documentos adjuntos:

- | | |
|-----------------|--|
| Documento n° 1: | Certificado de Incorporación |
| Documento n° 2: | Plan de Desarrollo Local y calendario (apéndices para cada tipo de actividad que incluya una estimación de cantidades, fases de ejecución y acuerdos de reparto de costos) |
| Documento n° 3: | Lista de precios básicos |
| Documento n° 4: | Datos de dos cuentas bancarias (nombre y número de cuenta) y nombres y designación de los titulares |

Apéndice 1 – Componente A – Capacitación y formación Acuerdo Financiero 1

El presente Apéndice para el Componente A, sobre actividades de capacitación y formación, se formaliza a día de de 2002 en entre la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (en adelante la Autoridad) a través del fondo para la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados (VSHLI, por sus siglas en inglés), y la Compañía Local (en adelante Comité de Gestión), en representación de **{nombre del poblado}**

1. CONSIDERANDO que la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (la Autoridad) ha suscrito un acuerdo marco con fecha.....con(nombre de la Compañía Local, tal y como figure registrada) y
2. que el Comité de Gestión Local ha elaborado un plan de actuación para las actividades de capacitación (tales como, (i) formación en materia de gestión y liderazgo, gestión y contabilidad financiera, adquisiciones, visitas de contacto, divulgación de las directrices del VSHLI entre los miembros de la comunidad, etc. para el establecimiento de las oficinas de la Compañía Local (mobiliario básico, infraestructura de oficina, etc.); (ii) establecimiento del sistema de información y seguimiento), y ha incluido éstas en el Plan de Desarrollo Local (PDL) aprobado. Se adjunta al presente documento un presupuesto independiente para las actividades de capacitación.
3. En virtud del presente acuerdo financiero, la Autoridad proporcionará al Comité de Gestión una cantidad equivalente a Rs. (..... rupias) de conformidad con el presupuesto acordado y con las actividades acordadas.
4. Se entiende que los fondos previstos para las actividades de capacitación y formación no están destinados a cubrir ninguno de los costos corrientes de la oficina (incluidos los salarios del personal) y no podrán ser utilizados para ninguna de las restantes actividades del PDL, para las cuales la Autoridad proveerá fondos específicos. Tras la firma del presente acuerdo, la Autoridad transferirá al Comité de Gestión Local una cantidad de Rs. (el 20% del presupuesto total) exclusivamente para los fines de este componente.
5. El segundo tramo y los subsiguientes se librarán cuando se cumplan las condiciones que a continuación se enumeran:
 - 1.1 recepción de solicitud por escrito del Comité de Gestión en la que conste que el uso que se pretende dar al tramo se ajusta a los términos del presente acuerdo y de las Directrices;

- 1.2 recepción por parte de la Oficina Central asignada al programa piloto de un Informe Mensual de Situación actualizado, elaborado por el Comité de Gestión Local;
- 1.3 empleo adecuado y justificado de al menos el 75% del tramo previo y del 100% de cualquier tramo anterior, tal y como esté reflejado en el Informe Financiero del Proyecto remitido por el Comité de Gestión a la Oficina Central, al que se adjuntará también una copia del último extracto bancario.

6. FIRMAS:

En representación de la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka/VSHLI **Título:**

En representación de la comunidad (Comité de Gestión del Proyecto)

..... Presidente/a

..... Secretario/a

..... Tesorero/a

Documentos adjuntos:

- Documento nº 1: Descripción y presupuesto de las actividades de capacitación y formación
- Documento nº 2: Plan de actuación y calendario de ejecución de las actividades y fases de ejecución de las actividades de capacitación y formación.
- Documento nº 3: Plan de adquisiciones (qué bienes deben adquirirse, quiénes los van a adquirir y cuándo se van a adquirir)
- Documento nº 4: Procedimientos de certificación y diagrama de responsabilidades

Apéndice 2 – Componente B – Actividades sobre infraestructuras comunitarias y sociales Acuerdo Financiero 2.1

Subproyecto:

El presente Apéndice para el Componente B, sobre actividades de infraestructura comunitaria y social para **(nombre del subproyecto)**, se formaliza a día de de 2002 en entre la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (en adelante la Autoridad) a través del fondo para la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados (VSHLI, por sus siglas en inglés), y la Compañía Local (en adelante Comité de Gestión), en representación de **{nombre del poblado}**

1. CONSIDERANDO que la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (la Autoridad) ha suscrito un acuerdo marco con fechacon(nombre de la Compañía Local, tal y como figure registrada).
2. El Comité de Gestión Local ha finalizado la propuesta de subproyecto con (a) un desglose detallado de las actividades a realizar, (b) un calendario de ejecución y (c) un plan de operación y mantenimiento en el formato acordado.
3. La propuesta detallada del subproyecto debe incluir los siguientes extremos:
 - 3.1 objetivo de la actividad (dentro de las directrices globales del VSHLI)
 - 3.2 beneficiarios de la actividad
 - 3.3 listado de costos (el costo incluirá un 10% de los costos totales del subproyecto en concepto de comisión de servicio abonada al Comité de Gestión Local para ayudar a la Compañía a cubrir los costos administrativos).
 - 3.4 Fases de ejecución de las distintas actividades y fondos requeridos (cuotas de pago) en cada una de dichas fases. Las cuotas de pago serán calculadas de modo que puedan proporcionarse los fondos necesarios para completar cada una de las fases de ejecución y una cantidad adicional del 10% de la participación total del VSHLI en los fondos del proyecto, a modo de reserva hasta el libramiento del siguiente plazo. El 10% de la cantidad total provista en concepto de reserva se ajustará en el último pago.
 - 3.5 contribuciones comunitarias (dinerarias o en especie) requeridas en cada una de las fases de ejecución, incluidas las contribuciones por adelantado
 - 3.6 plan de adquisiciones
 - 3.7 plan de operación y mantenimiento para al menos los 3 años posteriores a la finalización del subproyecto.
4. La propuesta de subproyecto ha sido aprobada por la Asamblea General de la Compañía Local (con al menos un 66% de representación – la mitad de las cuales deberían ser mujeres).

5. La propuesta de subproyecto, elaborada de acuerdo con las directrices descritas anteriormente, ha recibido la autorización del Comité Asesor Técnico.
6. Se ha depositado la cantidad acordada de..... Rs en concepto de contribución anticipada en la actual cuenta corriente con fecha(fecha), y se evidencia mediante copia de la libreta de ahorros bancaria o resguardo de depósito adjuntado.
7. Se han acordado las siguientes fases de ejecución de los trabajos:

Fases de ejecución/Actividad (descripción de las fases)	Cantidad (en cada plazo de pago)	Cuota del proyecto	Contribución comunitaria (monetaria)	Contribución comunitaria (en especie/ mano de obra)
Contribución anticipada (dineraria)				
Fase 1 – (descripción de indicador/es físico/s)				
Fase 2 – (descripción de indicador/es físico/s)				
Fase 3 – (descripción de indicador/es físico/s)				
Total				

8. Tras la firma del presente apéndice, el Director de Proyecto del VSHLI se encargará de librar los fondos al Comité de Gestión Local de acuerdo con el siguiente plan de financiación:

Número y cuantía de la cuota*	Actividad/Fase de ejecución que deberá finalizar antes del libramiento de la cuantía de la cuota
Cuota 1 – 10% del costo estimado del proyecto más costo de la primera fase de ejecución 1.	a) Firma del presente apéndice al Acuerdo marco de financiación; b) Depósito de la contribución monetaria de la comunidad para la Fase 1 en la cuenta bancaria del proyecto.
Cuota 2 – costo de la segunda fase de ejecución.	a) Certificación de la finalización de la Fase 1; b) Depósito de la contribución monetaria de la comunidad para la Fase 2 en la cuenta bancaria del proyecto y movilización de todas las restantes contribuciones (mano de obra y materiales); c) Remisión de informes financieros satisfactorios a la Oficina Central.

Cuota 3 (última) – costo de la tercera fase de ejecución menos el 10% del costo estimado del proyecto.	a) Certificación de la finalización de la Fase 2; b) Depósito de la contribución monetaria de la comunidad para la Fase 3 en la cuenta bancaria del proyecto y movilización de todas las restantes contribuciones (mano de obra y materiales); c) Remisión de informes financieros satisfactorios a la Oficina Central
Total	Total

* La cuantía hace referencia al porcentaje del costo total que la Autoridad ha acordado proporcionar.

9. Al finalizar cada una de las fases de ejecución del proyecto, tal y como se ha más arriba, el Comité de Gestión remitirá un informe de situación (tanto financiera como de las actividades) al Gestor de Operaciones de la Oficina Central, certificando la finalización de la fase de ejecución conforme a los criterios técnicos y de calidad y con las directrices del VSHLI y solicitará el libramiento de la siguiente cuota de los fondos del proyecto de acuerdo con el calendario descrito más arriba.
10. El Comité de Gestión informará a la Asamblea General Local del estado de las actividades del subproyecto y de la evolución financiera.
11. Una vez recibido el informe de situación, el Gestor de Operaciones de la Oficina Central se encargará de que se lleve a cabo una evaluación técnica de la(s) fase(s) de ejecución finalizadas en el plazo de diez días y de que se libere la siguiente cuota de los fondos del proyecto al Comité de Gestión.
12. Una vez finalizado con éxito el subproyecto, el Comité de Gestión remitirá un Informe de Finalización con todos los detalles al cumplimiento de los objetivos del subproyecto y de los indicadores de seguimiento, así como un informe sobre la situación financiera y de las actividades. El informe de finalización será ratificado por la Asamblea General Local – al menos un 66% de los miembros debe certificarla finalización de la actividad conforme a los principios y directrices acordados del VSHLI y el desglose de los costos reales. El informe final reflejará asimismo las cantidades ahorradas (en caso de que hayan producido), con el debido justificante de que dichas cantidades han sido transferidas a la Cuenta de Ahorro Local y compromiso de destinar dichos fondos a la operación y mantenimiento futuros de los activos locales creados por el subproyecto.
13. Se entiende que los fondos previstos para las actividades del subproyecto no están destinados a cubrir ninguno de los costos corrientes de la oficina y no podrán ser usados para ninguna de las restantes actividades del PDL, para las cuales la Autoridad proveerá fondos específicos.
14. FIRMAS:

En representación de la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka/VSHLI **Título:**

En representación de la comunidad (Comité de Gestión del Proyecto)

..... Presidente/a

..... Secretario/a

..... Tesorero/a

Documentos adjuntos:

- Documento n° 1: Propuesta de subproyecto con todos los documentos adjuntos necesarios y las fases de ejecución de la actividad
- Documento n° 2: Copia de extracto bancario que pruebe el depósito de la contribución anticipada en la cuenta bancaria del proyecto
- Documento n° 3: Plan de adquisiciones (qué se va a adquirir y quiénes y cuándo se va a adquirir)
- Documento n° 4: Procedimientos de certificación y diagrama de responsabilidades

Apéndice 3 – Componente C – Donaciones de contrapartida para los pobres Acuerdo Financiero

El presente apéndice para el Componente C de Donaciones de Contrapartida para los pobres destinadas a actividades de generación de ingresos se suscribe a día de de 2002 en, entre la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (en adelante la Autoridad), a través del fondo de la Iniciativa de Aprendizaje para la Autoayuda en Poblados (VSHLI), y la Compañía Local (en adelante Comité de Gestión), en representación de **{nombre del poblado}**

1. CONSIDERANDO que la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka (la Autoridad) ha formalizado un acuerdo marco con fechacon(nombre de la Compañía Local, tal y como figure registrada).
2. El Comité de Gestión Local ha satisfecho las condiciones exigidas por las reglas y directrices del VSHLI para poder acceder a los fondos de las Donaciones de Contrapartida y declara, a través de un certificado/informe, que deberá verificar el Gestor Operativo de la Oficina Central, haber llevado a cabo las siguientes actuaciones:
 - 2.1 Se han establecido los criterios de selección de las mujeres y jóvenes pobres y dos categorías independientes de beneficiarios como posibles empresarios, tal y como fueron identificadas por la Asamblea General: (a) las mujeres más pobres y (ii) las familias pobres;
 - 2.2 La Asamblea General (66% de los miembros, de los cuales al menos un 50% son mujeres) ha aprobado las directrices y el listado de los beneficiarios susceptibles de recibir los fondos;
 - 2.3 La Compañía Local ha nombrado a un representante de las mujeres en el Consejo de Directores para identificar los problemas y desarrollar actividades de generación de ingresos que les conciernen;
 - 2.4 El Comité de Gestión ha establecido un Subcomité para las Donaciones de Contrapartida dirigido y gestionado mayoritariamente (al menos en un 75%) por mujeres;
 - 2.5 Las directrices incluyen criterios para el desembolso de los fondos y reglas para su gestión;
 - 2.6 La información sobre quiénes pueden acceder a los fondos y sobre las reglas que rigen la ejecución de las actividades ha sido expuesta en el centro comunitario del poblado y en otros sitios.
3. Una vez llevadas a cabo las actuaciones citadas, la Autoridad proporcionará al Comité de Gestión Local fondos por un valor total equivalente a Rs. (..... Rupias) con el objetivo de ayudar a las mujeres y a los jóvenes a generar ingresos mediante el desarrollo de un sistema de apoyo empresarial para las microempresas y las pequeñas empresas. Además, aquellos poblados que cumplan con las directrices de equidad y transparencia estipuladas por el VSHLI y

planifiquen y ejecuten las actividades con puntualidad, siempre que el Comité de Gestión haya transferido los fondos al Subcomité para las Donaciones de Contrapartida puntualmente y se haya desarrollado y gestionado un sistema bancario local al final del tercer año, pueden recibir un fondo adicional equivalente al 10% del componente de las Donaciones de Contrapartida, en concepto de recompensa.

4. El primer anticipo del 10% de los fondos totales se libraré al Comité de Gestión Local previa confirmación mediante certificado/informe elaborado por la Compañía y verificado por el gestor Operativo de la Oficina Central, una vez finalizadas las siguientes actividades:
 - 4.1 Los miembros del Subcomité para las Donaciones de Contrapartida han recibido formación en materia de teneduría de libros, contabilidad y elaboración de informes relativos a la gestión de líneas de ahorro y crédito;
 - 4.2 Se ha firmado un Memorándum de Entendimiento entre el subcomité para las Donaciones de Contrapartida y el Comité de Gestión, en el que se establece el papel y las responsabilidades que asume el Subcomité (lo que se prueba mediante copia del Memorándum);
 - 4.3 Se ha abierto una cuenta bancaria independiente (C/C nº) en (nombre del banco) para las actividades generadoras de ingresos, que será gestionada por el Subcomité para las Transferencias de Contrapartida;
 - 4.4 El Comité de Gestión ha contratado los servicios permanentes de un especialista comercial, financiero o en desarrollo de empresas para evaluar las propuestas de actividades generadoras de ingresos, con el fin de garantizar que éstas satisfacen los principios del VSHLI y las directrices acordadas y que son viables y sostenibles desde un punto de vista económico.

5. El segundo tramo, equivalente al 30% de los fondos totales, se libraré al Comité de Gestión previa confirmación, realizada a través de un certificado/informe elaborado por la Compañía y verificado por la Oficina Central, de que han finalizado las siguientes actividades:
 - 5.1 El Comité para las Donaciones de Contrapartida ha remitido informes mensuales de progreso al Comité de Gestión y a la Oficina Central;
 - 5.2 Un número X de beneficiarios ha solicitado los fondos;
 - 5.3 Un número X de beneficiarios ha sido seleccionado sobre la base de los criterios de selección establecidos;
 - 5.4 El Comité de Gestión ha contratado asistencia técnica para desarrollar los servicios bancarios locales;

6. El segundo tramo, equivalente al 40% de los fondos totales, se libraré al Comité de Gestión previa confirmación mediante certificado/informe elaborado por la Compañía y verificado por la Oficina Central, de que han finalizado las siguientes actividades:

- 6.1 Se ha utilizado el 75% de los fondos y el Subcomité de Donaciones de Contrapartida ha remitido al Comité de Gestión y a la Oficina Central informes mensuales de evolución;
 - 6.2 Se han iniciado X número de actividades de generación de ingresos, tras someterse a revisión y obtener de el/los especialista/s financiero/s y comercial/es las autorizaciones correspondientes;
 - 6.3 Un número X de beneficiarios ha generado ingresos por medio de las mencionadas actividades;
 - 6.4 La asistencia técnica contratada está prestando los servicios requeridos a la comunidad y remite informes de seguimiento/progreso al Comité de Gestión y a la Oficina Central cada tres meses;
 - 6.5 Las recomendaciones del examen independiente del componente de Donaciones de Contrapartida llevado a cabo por la Autoridad han sido incorporadas a las reglas y directrices revisadas para la gestión de las actividades relacionadas con las Donaciones de Contrapartida.
7. El tercer y último tramo, equivalente al 20% de los fondos totales, se librará al Comité de Gestión previa confirmación, realizada a través de un certificado/informe elaborado por el Comité de Gestión y verificado por la Oficina Central, de que han finalizado las siguientes actividades:
- 7.1 Se ha utilizado el 75% de los fondos y el Subcomité de Donaciones de Contrapartida ha remitido al Comité de Gestión y a la Oficina Central informes mensuales de evolución;
 - 7.2 Se han iniciado X número de actividades de generación de ingresos, tras someterse a revisión y obtener de el/los especialista/s financiero/s y comercial/es las autorizaciones correspondientes;
 - 7.3 Un número X de beneficiarios ha generado ingresos por medio de las mencionadas actividades;
 - 7.4 La asistencia técnica contratada está prestando los servicios requeridos a la comunidad y remite informes de seguimiento/actividades al Comité de Gestión y a la Oficina Central cada tres meses;
 - 7.5 Se han incorporado las recomendaciones contenidas en el examen independiente sobre el componente de las donaciones de contrapartida elaborado por la Autoridad en las normas y directrices revisadas sobre gestión de las actividades relacionadas con las donaciones de contrapartida.
8. El Comité de Gestión puede reclamar el 10% de los fondos totales como Recompensa Especial mediante un certificado/informe elaborado por el Comité de Gestión y verificado por la Oficina Central, una vez finalizadas las siguientes actividades:
- 8.1 El 70% de los fondos han sido asignados a los beneficiarios seleccionados, identificados como los individuos más pobres;
 - 8.2 Se ha demostrado el respeto a los principios de transparencia, mediante la divulgación de la información relativa a las actividades relacionadas con las donaciones de contrapartida a lo largo de todo el proceso de ejecución;

- 8.3 La mayoría de los beneficiarios entienden las reglas y directrices, lo cual se confirmará por medio de un seguimiento independiente que se llevará a cabo cada seis meses;
 - 8.4 Se ha desarrollado un sistema bancario sostenible que gestionan los miembros de la comunidad (medido a través del 100% de los pagos, el porcentaje de ahorro movilizado, los costos de gestión atribuibles al Subcomité para las donaciones de Contrapartida, los procedimientos contables y bancarios desarrollados, etc.).
9. Se entiende que los fondos previstos para el componente de donaciones de contrapartida no podrán ser usados para ninguna de las restantes actividades del PDL, para las cuales la Autoridad proveerá fondos específicos.

10. FIRMAS:

En representación de la Autoridad Mahaweli de Sri Lanka/VSHLI **Título:**

En representación de la comunidad (Comité de Gestión del Proyecto)

..... Presidente/a

..... Secretario/a

..... Tesorero/a

Documentos adjuntos:

- Documento n° 1: Datos de la Cuenta Bancaria (subcuenta), con el nombre y número de la cuenta y los nombres y designación de sus titulares
- Documento n° 2: Directrices sobre las donaciones de contrapartida para los pobres
- Documento n° 3: Listado de microempresarios potenciales: (i) mujeres más pobres y (ii) familias pobres

Miércoles 14 de agosto de 2002

Las microfinanzas y los fondos sociales: Directrices para las microfinanzas en proyectos multisectoriales centrados en la pobreza (*Borrador*).

Alexandra Gross y Samantha de Silva¹

Elaborado por la unidad *Social Protection Anchor* en colaboración con el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y el Grupo Temático sobre Sector Privado Rural, Finanzas e Infraestructura.

Contexto de estas directrices

Estas directrices han sido elaboradas con el fin de ayudar a los directores de equipos de proyecto (DEP) y a sus colegas de los países cliente a diseñar y prestar apoyo a programas eficaces de microfinanzas dentro de proyectos multisectoriales o centrados en la pobreza, como los cada vez más utilizados *fondos sociales*. No pretenden sustituir o reemplazar a las mejores prácticas de la industria, sino que más bien se centran en cómo diseñar un componente microfinanciero dentro de un fondo social o proyecto multisectorial de forma que incorpore en la mayor medida posible las mejores prácticas que gozan de reconocimiento.

Las microfinanzas deben considerarse bajo la perspectiva más general de los sistemas financieros, ya que, a la larga, sólo se logrará que los pobres tengan acceso de forma masiva a los servicios financieros si se les considera clientes totalmente activos del sector financiero. Además, ya no se considera como ‘sector financiero’ únicamente a la banca comercial, sino también a lo que se ha dado en llamar ‘micro’ finanzas. Las microfinanzas requieren que los donantes cuenten con destrezas y capacidad especializadas, teniendo como objetivo primordial el desarrollo de sistemas financieros a largo plazo, o como mínimo, de una institución microfinanciera sostenible. La inclusión de las microfinanzas como un componente más de un proyecto multisectorial sólo será eficaz si se cumplen estos requisitos y no se diluyen por entrar potencialmente en conflicto con otros objetivos del proyecto. Las microfinanzas han demostrado que la sostenibilidad y la extensión a la pobreza son objetivos compatibles y los mejores fondos sociales y proyectos multisectoriales que han incluido las microfinanzas también lo han demostrado.

Como todavía muchos consideran que los proyectos multisectoriales y centrados en la pobreza son vehículos polémicos para las microfinanzas, se anima a los gestores de proyecto a completar y perfeccionar estas directrices conforme vaya habiendo más experiencia en este ámbito. Asimismo, deberían utilizar las herramientas y recursos sobre mejores prácticas que ha desarrollado el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) y otras instancias, que se enumeran en el último apartado de esta nota (‘Recursos sobre microfinanzas para el personal del Banco Mundial’).

¹ Doug Pearce del Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP) contribuyó de forma considerable con sus revisiones de esta Nota.

Estas directrices están extraídas de los estudios de casos prácticos de fondos sociales con componentes microfinancieros, en los que se examina en detalle la experiencia del Banco con programas de microfinanzas de fondos sociales de Bosnia, Albania, Panamá, Yemen y Eritrea y se aprenden lecciones a partir de las mejores prácticas.² Asimismo hacen una reflexión sobre otros enfoques de menor éxito e identifican obstáculos habituales a los que se enfrentan los directores de equipos de proyecto durante la fase de ejecución.

Directrices

Diseño del proyecto

- **Los responsables del diseño del proyecto deben explorar todo el abanico de opciones institucionales antes de incluir un proyecto de microfinanzas como parte de un fondo social o proyecto multisectorial, así como realizar un estudio del sector financiero en una fase temprana del diseño del proyecto.** Las microfinanzas dentro de un fondo social es sólo una de las opciones que tiene el Banco para apoyar la prestación de servicios financieros a los pobres de un país. Las microfinanzas también pueden facilitarse como componente de un préstamo al sector financiero o como proyecto independiente. Estas opciones pueden ofrecer más oportunidades para emplazar las microfinanzas dentro del contexto general de un enfoque centrado en los sistemas financieros. Aunque estas opciones no siempre están disponibles dentro del contexto de un determinado país, es importante que los responsables del diseño del proyecto tomen en consideración diversas alternativas y tengan una base clara para incluir las microfinanzas dentro del fondo social. En el pasado, se optaba por los fondos sociales cuando en un país no existían instituciones microfinancieras (por ejemplo, en Yemen o en Bosnia). También se optaba por ellos como forma de estimular a las instituciones microfinancieras que existen a extenderse a otras regiones, a dar servicio a nuevos tipos de cliente y a desarrollar nuevos productos financieros para el grupo al que estaba dirigido (por ejemplo, Albania).
- **Los componentes microfinancieros deben centrarse en la creación de instituciones sostenibles y mecanismos para facilitar servicios financieros.** Muchos fondos sociales, debido a su orientación benéfica, tendían a centrarse en el desembolso a comunidades pobres, más que en la creación de instituciones sostenibles. Cuando se hace hincapié en la rapidez de desembolso en lugar de en la recuperación del préstamo, se obtiene como resultado una escasa calidad y productividad de la cartera, lo que termina por socavar los objetivos a largo plazo del programa.
- **Antes de incluir un componente microfinanciero en un fondo social, los responsables de la planificación del proyecto deben hacer una evaluación de los bancos, las ONG y las demás entidades financieras que ya existen en un país para determinar cuáles son los servicios que ya están disponibles y saber si el programa de microfinanzas podría añadir valor al sector financiero y de qué**

² *Social Fund Support of Microfinance: A Review of Implementation Experience*, Alexandra Gross and Samantha de Silva, Junio de 2002. Equipo de Protección Social (HDNSP), Banco Mundial.

forma lo haría. Con demasiada frecuencia, se pasa por alto la existencia de proveedores de microfinanzas informales o semiformales, a consecuencia de un análisis superficial del sector microfinanciero. La realización (o subcontratación) de exámenes del sector microfinanciero debe formar parte del diseño de un proyecto y, para ello, el CGAP puede proporcionar a cualquier DEP interesado términos de referencia y ejemplos de exámenes.³ Si realmente se da el caso de total inexistencia de instituciones microfinancieras, la evaluación debe además identificar a las instituciones que tienen potencial para actuar de instituciones microfinancieras (favor de consultar, por ejemplo, el caso práctico de Yemen). Dichas instituciones pudieran ser desde ONG que ya tienen experiencia trabajando con el grupo al que está dirigido el programa, hasta bancos comerciales a los que se podría estimular para hacer préstamos a micro negocios. La experiencia ha demostrado que, en general, es mejor evitar la creación de nuevas instituciones, siempre que sea posible. El CGAP tiene a disposición una metodología para hacer la evaluación inicial a las instituciones microfinancieras (favor de consultar el último apartado).

- **Los fondos sociales no deben prestar servicios financieros directamente, sino trabajar a través de instituciones microfinancieras asociadas (IMF) y prestar apoyo a las instituciones que pueden facilitar dichos servicios de forma sostenible.** Puesto que las microfinanzas eficaces requieren la existencia de una relación comercial entre las IMF y el cliente, no se ha demostrado que los fondos sociales sean un vehículo apropiado para hacer préstamos directos. Más bien habría que dejar las decisiones relativas a los préstamos en manos de las IMF cuyo funcionamiento se evalúa en base al tamaño y calidad específicos de la cartera y otros indicadores apreciables de rendimiento.
- **Las tasas de interés que recaen en el prestatario final no deberían estar subvencionadas.** Las IMF deben aplicar tasas de interés que sean lo suficientemente altas para que los ingresos generados por los intereses, honorarios y comisiones sean suficientes para cubrir de forma prolongada los costos financieros y de explotación derivados de su actividad. Sin no es así, las instituciones microfinancieras no pueden llegar a ser sostenibles. Las tasas de interés subvencionadas sólo son válidas para socavar el desarrollo de la industria de un país. En particular, las tasas subvencionadas de los préstamos derivan a menudo en:
 - Tasas bajas de recaudación de préstamos porque los clientes toman los préstamos baratos por donaciones que no deben ser reembolsadas.
 - Menor número de prestatarios atendidos debido a que el capital para préstamos se ve reducido debido a las deudas incobrables
 - Racionamiento de los préstamos, que normalmente favorece a los captadores de rentas más adinerados y con contactos políticos
 - Corrupción y fraude institucional porque el personal puede tratar de captar la diferencia de la tasa de interés pidiendo a los clientes pagos complementarios.

³ Aunque los Programas de Evaluación del Sector Financiero (siglas en inglés, FSAP) (cuando están a disposición) son una importante fuente de información sobre el sector financiero, es posible que pasen por alto otras estructuras informales de microfinanzas

- Dependencia continua de las subvenciones por parte de la IMF porque es incapaz de alcanzar la autosuficiencia ya que su margen de la tasa de interés no cubre de forma prolongada sus costos administrativos y financieros.
 - Riesgo de agotamiento financiero para la IMF si el gobierno o donante llegaran a cancelar sus subvenciones.⁴
- **Los gobiernos no deben apoyar a los programas de los fondos sociales que subvencionan el crédito a los prestatarios finales. Más bien, la función que corresponde a las subvenciones del gobierno es la de crear capacidad de gestión financiera en la IMF y estimular la eficacia y la innovación.**⁵ Los programas bien diseñados deben, por lo tanto, evitar líneas subvencionadas de crédito a instituciones microfinancieras o la subvención de la tasa de interés del préstamo a los prestatarios finales. Las subvenciones del gobierno deben utilizarse para crear capacidad institucional en las IMF para incrementar la eficacia de la prestación del servicio.

Deben evitarse las líneas de crédito subvencionado porque crean distorsiones en el mercado y pueden desalentar la movilización de los ahorros al mantener bajo de forma artificial el costo de los fondos destinados a la IMF. Los prestatarios finales pueden llegar a percibir los préstamos con tasas de interés subvencionadas como una obra benéfica que no ha de ser reembolsada. Además, los proyectos de microfinanzas que aplican tasas de interés subvencionadas no pueden cubrir sus costos y no tienen forma de alcanzar la total sostenibilidad financiera.

Autonomía administrativa

- **Potenciar al máximo la autonomía para el departamento del fondo social que se encarga de gestionar el programa de microfinanzas.** Es de vital importancia que el departamento del fondo social que gestiona el programa de microfinanzas tenga la máxima autonomía del resto de las operaciones del fondo social. Ello debería implicar gestión, personal, procedimientos, presupuesto y objetivos separados. La autonomía es necesaria porque las microfinanzas que funcionan bien dependen de un clima institucional centrado en la recuperación de los costos y en la calidad de la cartera—clima que difiere de forma sustancial de muchos fondos sociales que cuentan con programas basados en las donaciones. Durante la fase de diseño, los responsables de la planificación del proyecto deben separar en la medida de lo posible los aspectos gerenciales y los administrativos. Bosnia constituye un buen ejemplo de esta autonomía administrativa ya que el programa de microfinanzas era una unidad autónoma insertada en una fundación que se encargaba de numerosos proyectos de desarrollo del gobierno. En el caso de Albania se comprueba cómo esta autonomía gerencial adquiriría mayor importancia conforme evolucionaba el programa de microfinanzas y, con el tiempo, fue necesario que el programa de microfinanzas se escindiese totalmente del fondo social.

⁴ Fuente: Jacob Yaron, McDonald Benjamin y Gerda Piprek. 1997. Rural Finance – Issues, Design and Best Practices, Banco Mundial.

⁵ Fruman, Cecile y Michael Goldberg, Microfinance Practical Guide, 1997. CGAP

- **No mezclar donaciones y préstamos.** Las campañas de información y educación y los programas de creación de capacidades en el ámbito comunitario deben establecer una distinción entre las donaciones para los subproyectos y los préstamos emitidos bajo los programas de microfinanzas. Esta distinción es fundamental para evitar la confusión entre los fondos que deben reembolsarse y conservar la calidad de la cartera. Se ha presentado la separación gerencial del proyecto como una forma de evitar mensajes mixtos a las comunidades, que quizás puedan recibir donaciones para un subproyecto de infraestructuras y préstamos del programa de microfinanzas. Algunos proyectos llegan incluso a poner en funcionamiento el componente microfinanciero solamente en aquellas comunidades donde no se han concedido donaciones para subproyectos. Aunque esto tiene la ventaja de garantizar que no se producen mensajes mixtos, las comunidades no se benefician de las sinergias entre los varios componentes del programa.
- **Los salarios de los empleados del programa de finanzas deben estar basados en la productividad y calidad de la cartera.** Las microfinanzas que funcionan bien requieren una estructura salarial con incentivos por productividad. Es importante incorporar incentivos explícitos para que el personal aumenten el tamaño de la cartera y mantenga su calidad. Esto también puede suponer que se juzgue también a los empleados del departamento de microfinanzas de un fondo social según el tamaño y calidad de la cartera del programa en su conjunto, a pesar de que pueden no estar involucrados directamente en la concesión de préstamos.

Selección de las IMF asociadas

- **Desarrollar criterios estrictos para seleccionar a las IMF y seguir de cerca el funcionamiento de las IMF que han sido seleccionadas.** Si un fondo social va a trabajar con un conjunto de ONG o instituciones involucradas en las microfinanzas, deben establecerse criterios de elegibilidad, basados en el rendimiento anterior y en indicios de que las instituciones van camino de la sostenibilidad financiera y de una situación libre de subvenciones.⁶ Como el objetivo de respaldar los programas de microfinanzas es ampliar la extensión y crear instituciones sostenibles que faciliten servicios financieros a los pobres, el fondo social debe trabajar con IMF que tengan potencial para la sostenibilidad, prestar asistencia técnica para crear sus capacidades y supervisar su desarrollo institucional. La mayoría de los fondos sociales objetos de estudio no han sido lo suficientemente selectivos al principio en cuestión de las instituciones con las que se asociaban y han debido de someterse a una fase de consolidación.
- **La selección y el apoyo continuado debe ser transparente y competitivo.** Las IMF asociadas deben ser informadas desde el principio que únicamente las mejores seguirán recibiendo financiación y apoyo, e incluso para ellas hay límites. Los criterios de selección para la financiación inicial y continuada deben ser totalmente transparentes con el fin de que las IMF pueden hacer su planificación con anticipación. En Bosnia, por ejemplo, desde el primer momento se inculcó en las IMF

⁶ Fruman, Cecile y Michael Goldberg, Microfinance Practical Guide, 1997. CGAP.

el concepto—reforzado por los criterios de selección para la financiación—de que debían desarrollar activamente otras fuentes económicas comerciales.

- **Los fondos sociales deben establecer métodos efectivos para hacer un seguimiento a las IMF asociadas y vincular la financiación continuada al rendimiento.** Los indicadores de seguimiento deben ser claros y transparentes y estar coincidir con la información básica que necesita el programa de microfinanzas o la dirección de la institución. En el momento de establecer la relación de asociación, deben fijarse de mutuo acuerdo los niveles de rendimiento, basados en unos cuantos indicadores clave como: reembolso de los préstamos (o calidad de la cartera), sostenibilidad (o rentabilidad) y eficacia en función de los costos. El DEP debe estar preparado para interrumpir o retrasar los siguientes tramos de financiación según el grado de cumplimiento de dichos indicadores. Los requisitos de presentación de informes también deben tener una orientación hacia los indicadores de seguimiento (en lugar de sólo información general cualitativa). Una próxima Nota Operativa ofrecerá asesoramiento y opciones para la presentación de informes y seguimiento de las microfinanzas. Además se enumeran otros recursos en el apartado final de esta nota.

Asistencia técnica

- **El equipo de diseño del proyecto debe contar con expertos en microfinanzas, independientemente de lo pequeño que sea el componente microfinanciero.** E general, los fondos sociales apoyados el Banco y los jefes de proyecto no reconocen la gran necesidad de asistencia técnica que tienen los programas de microfinanzas y en consecuencia su rendimiento ha sido inferior al debido. La experiencia apunta a la necesidad de dotar de recursos adecuados al componente microfinanciero desde el principio. Los programas que funcionan bien requieren abundante asistencia técnica y formación por adelantado para capacitar al personal del fondo social, así como al personal de las IMF financiadas.
- **Incluir recursos adecuados para crear capacidades.** La creación de capacidades ha demostrado ser el desafío más importante para los programas de microfinanzas. La financiación de préstamos sin una inversión previa y posterior en la creación de capacidad institucional (personal, gestión, sistemas, etc.) es ineficaz y al final corre el riesgo de perjudicar a la sostenibilidad del proveedor de microfinanzas. Los fondos sociales que funcionan bien han necesitado, por lo tanto, un grado muy elevado de conocimientos técnicos adicionales en materia de microfinanzas. La formación en microfinanzas es necesaria tanto para el personal del fondo social como para los empleados de las instituciones microfinancieras. Por ejemplo, en Yemen, el fondo social dedicó abundantes recursos a la formación y envió al personal del programa a cursos internacionales sobre microfinanzas y a viajes de estudio para aprender de otros programas. Esto les ayuda a adquirir capacidades y destrezas técnicas para efectuar el seguimiento del crecimiento de su programa y del desarrollo institucional de las IMF participantes. En Bosnia, la creación de capacidades estuvo dirigida directamente a las IMF. A diferencia de Yemen, impartieron una serie de cursos y

sesiones formativas para las IMF sobre una selección de temas técnicos, financieros y gerenciales. Este programa de formación fue impartido por profesionales internacionales de las microfinanzas y fue parcialmente sufragado por las IMF para garantizar que tenía un enfoque impulsado por la demanda. La experiencia demuestra que todos los programas que funcionan con éxito han hecho del desarrollo institucional su principal prioridad.

Metodología y gama de productos

- **Diseñar la metodología a medida de las circunstancias locales.** A lo largo de la última década se ha producido un tremendo avance en el desarrollo de estrategias para facilitar eficazmente servicios financieros a los hogares con bajos ingresos. IMF de todo el mundo han desarrollado diversas metodologías para prestar servicios financieros personales o para grupos. Los fondos sociales deben estimular y prestar apoyo a las IMF para que adapten estas metodologías y desarrollen sus mecanismos de servicio, así como un surtido de productos (préstamos, ahorro, *leasing*, etc.) basados en los sistemas locales tradicionales, en los estudios de mercado y en las pruebas de experimentación. Se ha demostrado que los fondos sociales son un buen punto para innovar en cuestión de microfinanzas (favor de consultar el estudio de caso práctico de Albania). En el último apartado de esta nota figuran referencias a herramientas para el desarrollo y determinación de costos de productos (importantes para que las instituciones puedan planificar y administrar el costo derivado del desarrollo de nuevos servicios).
- **Llevar a cabo estudios minuciosos de mercado para mejorar el diseño de los productos de microfinanzas (préstamos, ahorros, seguros, etc.).** Para que el diseño del producto sea eficaz, es necesario comprender las necesidades y preferencias financieras de los clientes pobres y saber cómo encaja el préstamo y el ahorro en su estrategia de administración del dinero.⁷ Los estudios de mercado deben centrarse en los riesgos que amenazan el ciclo vital de los individuos u hogares y en el uso que hacen de las finanzas formales o informales para gestionar esos riesgos. Los programas de microfinanzas deben ofrecer productos diseñados especialmente a medida para las preferencias de los clientes en lo que se refiere a tamaño, momento oportuno, cuantía y ciclos de los reembolsos para que se ajusten a los flujos de efectivo.

Marco legal y regulador

- **Los proyectos deben emprender o respaldar reformas más amplias del sector financiero.** A pesar de que los programas de las IMF pueden operar incluso en condiciones legales y políticas imperfectas, con el tiempo es necesario que exista un clima legal y político propicio para que los proveedores de servicios de microfinanzas operen a escala y formando parte de un sector financiero más amplio. Es importante que los proyectos de microfinanzas respaldados por el Banco Mundial sean

⁷ Sebstad, Jennifer, 2002. *Listening to Clients: Tools for Assessing Financial Service Needs and Preferences of the Poor, Assessing the Impact of Microfinance Services (AIMS)*, USAID

conscientes y contribuyan al desarrollo de un marco político, legal y regulador favorable a las microfinanzas (es decir, un clima que permite operar a las instituciones microfinancieras, que no pone límite a las tasas de interés, que garantiza los derechos de los acreedores, etc.). Con todo, probablemente la forma más eficaz de conseguirlo sea trabajando en estrecha colaboración con las iniciativas del sector financiero, que se encuentran en mejor posición para influir en las reformas políticas y legales.

- **Los componentes microfinancieros deben adoptar una perspectiva a largo plazo, incluso en el caso de estar insertados dentro de un proyecto de duración limitada.** Los programas de microfinanzas que han adoptado esta perspectiva a largo plazo desde el primer momento y que han trabajado de cara al desarrollo de la industria en su conjunto, han sido los que más éxito han tenido. Albania, por ejemplo, instauró desde el principio canales institucionales con ese fin, que ayudaron a que se produjeran importantes cambios en el marco legal y mejoras en el clima político. Estos cambios permitieron que el programa de finanzas llegara, con el tiempo, a escindirse y convertirse en una institución microfinanciera autosuficiente.

Recursos sobre microfinanzas para personal del Banco Mundial

A continuación se presentan algunas de las principales herramientas y servicios sobre microfinanzas que pueden utilizar los jefes de equipo y personal de proyecto del Banco Mundial para el diseño, preparación, ejecución y seguimiento de proyectos y componentes microfinancieros.

Diseño y seguimiento del proyecto

Handbook for Appraisal of Microfinance Institutions: Este formato de evaluación de IMF incluye definiciones estándar de indicadores de presentación de informes, y puede descargarse en: http://www.cgap.org/html/p_technical_guides04.html (versión en español en: <http://www.cgap.org/assets/images/evaluacion.doc>)

Glossary of standard financial terms, ratios and adjustments for microfinance: aprobado y recopilado por los principales donantes y agencias de evaluación/clasificación de las microfinanzas (BIAD, CGAP, USAID, Planet Rating, M-CRIL y MicroRate). Puede descargarse en: <http://www.microfinancegateway.org/download/Finaldefinitions.doc>

Disclosure Guidelines for Financial Reporting by MFIs: Los donantes miembros del CGAP han aprobado un conjunto de directrices de libre acceso para la presentación de informes financieros por parte de las instituciones microfinancieras. Pueden descargarse en: http://www.cgap.org/html/p_technifsg.html (versión en español en: http://www.cgap.org/assets/images/FSGSpanish_guidelines.doc)

Poverty Assessment Tool: Esta herramienta fue elaborada por el CGAP (Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre) y el IFPRI (Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias) y puede ser utilizada por los donantes para determinar los niveles de

pobreza relativa de los clientes de una IMF (su extensión a la pobreza). Puede descargarse en: http://www.cgap.org/html/p_other_documents.html#IFPRI

Microfinance Practical Guide for World Bank Staff: Sustainable Banking with the Poor/CGAP, Noviembre de 1997.

Formación en materia de microfinanzas

Programas de formación del CGAP y UNCDF para entidades donantes: El CGAP y UNDCF/SUM ofrecen periódicamente programas de formación para personal de los entes donantes a agencias individuales o a grupos de agencias.

Programa de formación para donantes en Boulder: El programa de formación en microfinanzas de Boulder, Colorado, impartido todos los años durante los meses de julio y agosto, ha facilitado formación en profundidad y de gran calidad a los empleados del Banco Mundial en los últimos años, así como a todo un abanico de profesionales, donantes y consultores.

Para más información sobre oportunidades de formación en microfinanzas, favor de consultar: http://www.cgap.org/html/ds_staff_training.html

Publicaciones y recursos en la Web

The Microfinance Gateway (www.microfinancegateway.org) está gestionado por el CGAP como recurso de libre acceso para la industria de las microfinanzas y contiene numerosos, incluida una base de datos para búsqueda de consultores y un archivo con más de 15.000 documentos relativos a las microfinanzas (más de 2.000 de los cuales aparecen también con su correspondiente reseña).

Publicaciones del CGAP: Las siguientes guías técnicas y documentos pueden descargarse en: <http://www.cgap.org/html/publications.html>

- Enfoques: Serie de notas breves sobre temas o tendencias de actualidad
- Estudios especiales: Serie de artículos de análisis con comentarios en profundidad de temas técnicos
- Instrumentos técnicos: Manuales y guías con software desarrollado específicamente para remediar los vacíos de conocimientos técnicos de profesionales y donantes
- Artículos del Grupo de Trabajo del Grupo Consultivo: Artículos escritos por investigadores académicos, profesionales de las microfinanzas y empleados de entidades donantes sobre temas diversos

**FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI
SOLICITUD DE PROYECTO COMUNITARIO
(CUMPLIMENTAR POR TRIPLICADO)**

Este formulario sólo se debe cumplimentar cuando toda la comunidad (sin excepción de ningún grupo social) haya discutido sus problemas y las soluciones, e identificado el de máxima prioridad para el que solicita asistencia del MASAF.

1. Nombre del proyecto:

(Por ejemplo: "Proyecto de escuela para Kamwala")

2. Dirección de contacto: (para correspondencia)

3. Lugar del proyecto

Poblado/Área: _____

Urbano/Periurbano: _____

AT/sub-AT: _____

Distrito: _____

4. Población y extensión del área del proyecto. Población total de la comunidad: _____

(Indique los detalles a continuación. Adjunte otra hoja si no dispone de espacio suficiente)

<u>Nombre del poblado en el área del proy.</u>	<u>Población</u>	<u>Distancia respecto al lugar del proyecto (km)</u>
1. _____	_____	_____
2. _____	_____	_____
3. _____	_____	_____
4. _____	_____	_____
5. _____	_____	_____
6. _____	_____	_____
7. _____	_____	_____
8. _____	_____	_____

5. Descripción del proyecto (Enumere los elementos que se incluirán en el proyecto)

(Por ejemplo: dependencias escolares, viviendas para los maestros, mobiliario, letrinas, excavaciones, etc.)

Tipo de instalación o estructura a realizar por el proyecto	Número de actuaciones dl proyecto	
	Instalación nueva	Reparación o acabado

6. Servicios existentes. ¿Qué problemas plantean? (en el caso de proyectos en el sector educativo, especifique el tamaño medio de las aulas en el área beneficiarias)

7. Esfuerzos anteriores. Señale qué ha hecho la comunidad para resolver este problema.

8. Beneficios esperados. ¿Cuáles son los beneficios esperados del proyecto?

9. Identificación de efectos medioambientales negativos y medidas atenuantes

Fase	Posibles efectos medioambientales negativos	Posibles medidas atenuantes, p. ej.	Posibles limitaciones de las medidas atenuantes
Preconstrucción	p.ej., pérdida de tierras	Reubicación de tierras	
Construcción	p.ej., excavaciones en el suelo	Tapar los fosos que queden, etc.	
Operación	p.ej., lugares de cría de mosquitos	Relleno, concienciación, etc.	
Otros	Reasentamiento/ Traslado de personas		

10. ¿Cómo va a realizar la comunidad el seguimiento de los efectos medioambientales?

11. ¿Qué otros proyectos de autoayuda ha llevado a cabo la comunidad anteriormente?

12. Participación de la comunidad. ¿De qué manera participó la comunidad (incluidas las mujeres) en la selección de este proyecto como prioritario? Adjunte actas de reuniones, listas de asistencia u otras pruebas.

13. Contribución de autoayuda.

(Por ejemplo: materiales, mano de obra, dinero en efectivo)

¿De qué clase de contribuciones se dispone ya?

Contribución	Cantidad	Distancia con respecto al lugar del proyecto (km)	Contribución	Cantidad
Materiales			Aportaciones de la comunidad	
- Arena (metros cúbicos)			Mano de obra para la autoayuda	
- Piedra (metros cúbicos)			Dinero en efectivo	
- Ladrillos (número)			Otros	

14. Mantenimiento.

¿Qué ha hecho la comunidad para mantener las instalaciones existentes?

18. **Agentes facilitadores.** ¿Ha habido otros agentes facilitadores que hayan prestado su ayuda para planificar el proyecto o cumplimentar la presente solicitud, pero que no sean miembros del comité del proyecto? En caso afirmativo, haga constar sus nombres.

Nombre	Cargo	Firma

19. Para Proyectos de Salud y de Agencia Postal, el ministerio sectorial debe aprobar por escrito esta solicitud. Por favor, indique los nombres en el siguiente cuadro:

Nombre	Cargo	Firma	Fecha y sello oficial

20. **Presentación.** Fecha de la solicitud: _____
Envíe por correo o entregue copias de este formulario al Comisionado de Distrito y a la Oficina de Zona del MASAF correspondiente a su distrito, según la lista que sigue:

<u>Zona</u>	<u>Distrito</u>	<u>Dirección del MASAF</u>
1.	Chitipa y Karonga	P. O. Box 460, Karonga
2.	Rumphi y Mzimba	P. O. Box 20350, Luwingu, Mzuzu 2
3.	Nkhata Bay y Nkhotakota	Private Bag 7, Dwangwa
4.	Salima y Dowa	Private Bag 24, Salima
5.	Kasungu y Ntchisi	Private Bag 142, Kasungu
6.	Lilongwe y Mchinji	Private Bag 105, Lilongwe
7.	Dedza y Ntcheu	P O Box 461, Dedza
8.	Balaka, Machinga y Mangochi	Private Bag 8, Liwonde
9.	Zomba y Chiradzulu	P O Box 1370, Zomba
10.	Blantyre y Mwanza	Private Bag 5, Ndirande, Blantyre 6
11.	Mulanje, Thyolo y Phalombe	P O Box 339, Luchenza
12.	Nsanje y Chikwawa	P O Box 299, Chikwawa

Para uso exclusivo del personal de la Oficina de Zona:

Educación	Salud	Carreteras/Puentes	Excavaciones	Otros
<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Dispensario			
<input type="checkbox"/> CED	<input type="checkbox"/> Maternidad			
	<input type="checkbox"/> Clínica infantil			
	<input type="checkbox"/> Centro de acogida			

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI



(Para cumplimentar por triplicado)

Formulario de seguimiento de construcción de una perforación comunitaria

A. ESTUDIOS PREVIOS (KUYESA NGATI MADZI ALIPO)

¿Se ha realizado un estudio previo? (Kodi ayesa pamene pali madzi kapena angokumba?)

Estudios previos realizados (ayesa pomwe pali madzi)	
Estudios previos no realizados (Angokumba)	

B. PERFORACIÓN (KUKUMBA CHITSIME)

Número de varillas de perforación que se introducen en el terreno (mapaipi okumbira alowa angati?)	X3/6m
La arena del filtro extraída del lago estaba limpia (mchenga unali woyera wa kunyanja)	
Número de tubos de PVC utilizados (mapaipi a pulasitiki alowa angati?)	X3m
Limpieza dl pozo hasta obtener agua clara/sin arena (Ayeretsa madzi)	
Tiempo empleado (Nthawi yomwe atenga poyeretsa madzi)	Hrs
Prueba de bombeo realizada (Ayesa kuchuluka kwa madzi)	
Tiempo empleado en la la prueba de bombeo (Nthawi yoyesa kuchuluka kwa madzi)	

C. INSTALACIÓN DE LA BOMBA/KUIKIRA PAMPU

Número de conductos principales de elevación utilizados (mapaipi ang'onoang'ono alowa angati?)	X3m
Mezcla de concreto (Simenti amasakaniza bwanji?)	

D. FIRMAS

1. Presidente/a del Comité de Gestión del Proyecto :

Aprobado por el Coordinador de Zona/Supervisor técnico:.....

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI



LISTA DE CONTROL DE LA EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL PARA PERFORACIONES

Aportaciones: *fuentes de agua, mano de obra, materiales de construcción, maquinaria*

Subactividad	Resultados y efectos	Grado de importancia Escala: 0-3	Medidas atenuantes	Partes responsables
Emplazamiento	<ol style="list-style-type: none"> Pérdida de tierras Deterioro de la tierra Molestias e impactos estéticos 		<ol style="list-style-type: none"> Consulta con las comunidades Reubicación de tierras Siembra de plátanos y otros cultivos Considerar las repercusiones estéticas Asistencia técnica y control reglamentario 	<ol style="list-style-type: none"> Jefes, perforadores
Perforación	<ol style="list-style-type: none"> Perturbación de los hábitats acuáticos y animales Impacto social de los trabajadores de la construcción Riesgos laborales Nuevas enfermedades (ETS) 		<ol style="list-style-type: none"> Replantación Emplazamiento y diseño de los asentamientos laborales para evitar el conflicto social Eliminación del manto vegetal para evitar acumulación de nutrientes 	<ol style="list-style-type: none"> perforadores comité
Acceso temporal al lugar	<ol style="list-style-type: none"> Eliminación de la vegetación 			
Instalación de la bomba	<ol style="list-style-type: none"> Contaminación de aguas freáticas y superficiales con aceite, grasa, etc. 		<ol style="list-style-type: none"> Verificar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad 	
Obras públicas	<ol style="list-style-type: none"> Aguas residuales Residuos sólidos 		<ol style="list-style-type: none"> Eliminación adecuada Drenaje de detritos Pozos de desagüe 	
Operación	<ol style="list-style-type: none"> Efectos socioeconómicos <p>Positivos</p>		<ol style="list-style-type: none"> Efectos socioeconómicos Incluir un 	<ol style="list-style-type: none"> comunidad perforadores funcionarios del

Subactividad	Resultados y efectos	Grado de importancia Escala: 0-3	Medidas atenuantes	Partes responsables
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la salud pública • Nuevas oportunidades de empleo • Estímulo a industrias y servicios con necesidad de agua • Reducción de enfermedades transmitidas o relacionadas con el agua • Menor distancia a fuentes de agua <p>Negativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los embalses pueden ser focos de enfermedades transmitidas por el agua (gusanos, mosquitos, esquistosomiasis) • Contaminación del agua por vertidos y filtraciones • Graves inundaciones ocasionadas por la rotura del dique <p>2. Efectos en el suministro de agua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupción del funcionamiento normal de la hidrología, corriente abajo del sitio • Calidad del agua • Reducción de la calidad del agua por la materia en descomposición • Salinización del agua • Excesiva extracción de agua freática con el consiguiente descenso del nivel freático • Interferencia con la operación de pozos cercanos 		<p>Programa de Educación en Salud e Higiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones públicas • Emplazamiento alejado de zonas densamente pobladas. <p>2. Aguas superficiales y freáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una provisión adecuada para la operación, gestión y mantenimiento de las instalaciones (capacitación del personal y de la comunidad) • Diseñar las instalaciones para facilitar un mantenimiento fiable • Conservación del suelo 	sector del agua

Clave

0 = impacto nulo

1 = impacto leve

2 = impacto moderado

3 = impacto considerable

NOTA: Para determinar la importancia del impacto es necesario tener en cuenta las normas medioambientales y las prioridades del gobierno en materia de medio ambiente.

Éstas son:

1. NORMAS MEDIOAMBIENTALES

- (i) Normas sobre calidad del agua (directrices de la OMS)
 - Normas del MBS
- (ii) Normativas nacionales y locales sobre planificación
 - Legislación sobre el uso de la tierra (Ley sobre Planificación Urbana y Rural, Ley de Aguas)
 - planes estratégicos sobre cuencas hidrográficas
 - planes de utilización de tierras
 - normativas sobre el control de la contaminación
 - política medioambiental
- (iii) Legislación nacional para la protección de ciertos tipos de flora
- (iv) Acuerdos internacionales sobre aguas comunes

PRIORIDADES Y PREFERENCIAS MEDIOAMBIENTALES

- (i) Políticas públicas de protección del medio ambiente (NEAP)
- (ii) Prioridades medioambientales de las ONG nacionales e internacionales
- (iii) Prioridades y valores de los individuos afectados

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI



LISTA DE CONTROL MEDIOAMBIENTAL PARA EDIFICIOS PÚBLICOS (p. ej. ESCUELAS, CENTROS DE SALUD, etc.)

Aportaciones: Agua, ladrillos, madera, arena, cemento, pintura, planchas de hierro, piedra, mano de obra

Sub-Actividades	Resultados y efectos	Medidas atenuantes	Partes responsables
1. Planificación Moldeado de ladrillos Secado de ladrillos Moldeado de bloques de cemento	<ul style="list-style-type: none"> • Perturbación de hábitats • Pérdida de tierras • Deterioro de la tierra • Molestias e impactos estéticos negativos • Contaminación del aire por el polvo • Presión sobre los recursos hídricos existentes • Abandono temporal de la mano de obra de la demanda doméstica • Deforestación • Contaminación por humo • Polvo de cemento • Formación de pozos por la extracción de arena (deterioro de la tierra) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reubicación de tierras de cultivo • Paisajismo y agricultura • Uso de bloques de cemento como alternativa • Provisión de un proyecto de perforación 	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Comunidad • Comunidad • Comité de Gestión del Proyecto (CGP)
2. Emplazamiento/diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tierras • Deterioro de la tierra • Molestias e impactos estéticos negativos 	Reubicación de tierras de cultivo	Jefe y Comunidad

Sub-Actividades	Resultados y efectos	Medidas atenuantes	Partes responsables
Ejecución 3. Construcción a) Construcción de edificios públicos Carpintería Mano de obra	<ul style="list-style-type: none"> • Ruido y contaminación atmosférica • Presión sobre los recursos hídricos existentes • Creación de pozos de extracción (arena y arcilla) • Deforestación • Ruido • Residuos fecales/de otro tipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de fuentes adicionales de agua potable • Paisajismo • Compra de madera a proveedores comerciales autorizados • Uso del acero donde convenga (marcos de ventanas y puertas) • Forestación <ul style="list-style-type: none"> - Para uso exclusivo de la escuela - Comunitaria • Provisión de letrinas 	Comunidad, DEC Ayudar con una perforación accesible Comunidad y contratistas CGP Jefe/Comunidad CGP Contratista
4. Operaciones a) Provisión de escritorios/mobiliario Eliminación de residuos sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Deforestación • Contaminación y polución del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de mobiliario metálico • Compra de madera a proveedores autorizados • Incluir incineradoras como parte del proyecto 	CGP CGP/Contratista

Clave

0 = impacto nulo

1= impacto leve

2= impacto moderado

3 = impacto considerable

NOTA: Para determinar la importancia del impacto es necesario tener en cuenta las normas medioambientales y las prioridades del gobierno en materia de medio ambiente.

Éstas son:

1. NORMAS MEDIOAMBIENTALES

- (i) Normas sobre calidad del agua (Directrices de la OMS)
 - Normas del MBS
- (ii) Normativas nacionales y locales sobre planificación

- Legislación sobre el uso de la tierra (Ley sobre Planificación Urbana y Rural, Ley de Aguas)
- planes estratégicos sobre cuencas hidrológicas
- planes de utilización de las tierras
- normativas sobre el control de la contaminación
- política medioambiental
- (iii) Legislación nacional para la protección de ciertos tipos de flora.
- (iv) Acuerdos internacionales sobre aguas comunes

PRIORIDADES Y PREFERENCIAS MEDIOAMBIENTALES

- (i) Políticas públicas de protección del medio ambiente (NEAP)
- (ii) Prioridades medioambientales de las ONG nacionales e internacionales
- (iii) Prioridades y valores de los individuos afectados

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI

Red Cross House
Area 14
Capital City
LILONGWE 3
MALAWI

Private Bag 352
Capital City
Lilongwe 3
Tel 732 666
Fax: 732 339



El Fondo Popular para el Desarrollo Comunitario

20 julio 2003

Ref.FO/4/8/H

El Gestor,
«NOMBRE DEL BANCO DEL PROYECTO»
«NOMBRE DE LA SUCURSAL DEL PROYECTO»
«DIRECCIÓN DEL BANCO_1»
«DIRECCIÓN DEL BANCO_2»

Estimado sr./sra.:

APERTURA DE CUENTA CORRIENTE: «TÍTULO DEL PROYECTO»

La comunidad de «EMPLAZAMIENTO DEL POBLADO, AT/SAT «EMPLAZAMIENTO DEL AT/SAT», del distrito «EMPLAZAMIENTO DEL DISTRITO» va a recibir una subvención del Fondo de Acción Social de Malawi para la ejecución de un proyecto «TIPO DE PROYECTO». De la gestión de estos fondos será directamente responsable el Comité de Gestión del Proyecto. De conformidad con los principios del MASAF, las comunidades deben disponer de cuentas corrientes bancarias asociadas al proyecto con el fin de facilitar las transacciones. Los titulares de dichas cuentas serán en principio los siguientes miembros de la comunidad:

El Secretario/a del proyecto «TITULAR_2»

El/la Tesorero/a del proyecto «TITULAR_3»

Un miembro del Comité «MIEMBRO DEL COMITÉ»

El Oficial de Zona «OFICIAL DE ZONA», Oficina de Zona «EMPLAZAMIENTO DE LA ZONA»

El procedimiento para la expedición de cheques será el siguiente:

Hasta K5.000	Dos titulares cualesquiera de la cuenta
De K5.001 a 150.000	Tres titulares
K150.001 y superior	Cuatro titulares, incluido el Oficial de Zona

La contribución total estimada del MASAF a este proyecto equivale a MK«Expr1», que será asignada en aproximadamente cuatro tramos. El libramiento de cada nuevo tramo se hace depender de la adecuada justificación por parte del comité del proyecto de los gastos anteriores. Dicha justificación requiere la presentación de extractos bancarios actualizados, que serán demandados de forma periódica por el comité del proyecto. La duración esperada del proyecto es de no más de doce meses desde el libramiento del primer tramo de fondos hasta la clausura.

Instrucciones permanentes

Es necesario que proporcione cada mes, incluso durante los períodos de poca o nula actividad, tres copias de los extractos bancarios sin comprobantes de esta **cuenta bancaria** «TÍTULO DEL PROYECTO», que deberían ser distribuidos de la siguiente manera

- i. Sede central de MASAF
Private Bag 352
Lilongwe 3
A la atención del Jefe de Finanzas
- ii. El Oficial de Zona
Fondo de Acción Social de Malawi
Oficina de Zona «EMPLAZAMIENTO DE LA ZONA»
«EMPLAZAMIENTO DE LA ZONA»
- iii. El/la Presidente («TITULAR_1»)
«TÍTULO DEL PROYECTO»
«DIRECCIÓN_1»
«DIRECCIÓN_2»
«DIRECCIÓN_3»

El coste debe ser cargado a la cuenta bancaria del proyecto. Es necesario remitir el habitual extracto bancario de los cheques abonados o los comprobantes directamente al Presidente del Proyecto, a no ser que se pongan en contacto con usted para este propósito el Gestor del Proyecto o el Jefe de Finanzas.

(a) El Gestor del Proyecto y el Jefe de Finanzas también deberán figurar como titulares de estas cuentas, con el fin de que puedan solicitar toda la información que consideren necesaria para el control y la buena ejecución de los proyectos en el ámbito comunitario. En su debido momento se le hará llegar una copia de sus firmas.

(b) No se permitirá que los miembros del Comité del Proyecto que figuran como titulares retiren fondos en cantidades superiores a MK 5000.00 en ningún momento.

(c) No debe permitirse que esta cuenta quede nunca al DESCUBIERTO.

Le estaríamos muy agradecidos si pudiera colaborar con el comité de gestión del proyecto para abrir una cuenta corriente a nombre del proyecto arriba citado.

Atentamente,

Sam Kakhobwe

GESTOR DEL PROYECTO

CC: «TITULAR_1», El/la Presidente del proyecto
«TÍTULO DE PROYECTO»
«DIRECCIÓN_1»
«DIRECCIÓN_2»
«DIRECCIÓN_3»

CC: Jefe del CED
Distrito de «EMPLAZAMIENTO DEL DISTRITO»

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE MALAWI



Informe Mensual sobre el Proyecto Comunitario

Instrucciones. Este impreso debe remitirse todos los meses sin falta al Oficial de Zona de su proyecto. En caso necesario, adjunte toda la información adicional si no dispone de espacio suficiente en el impreso.

Informe de progreso del mes de: _____

Nombre del proyecto: _____ Número de proyecto:

Poblado/Área: _____ Distrito: _____

PROGRESO MATERIAL: Enumere todos los componentes del proyecto y el progreso habido hasta la fecha (por ejemplo, terminación de las paredes de la construcción escolar; vertido de dos bloques de cemento para la construcción escolar).

<u>Componente</u>	<u>Descripción del progreso habido hasta la fecha</u>
1.	
2.	
3.	
4.	
etc.	

COMENTARIOS SOBRE EL PROGRESO DEL PROYECTO: (Informe sobre si ha habido algún problema que requiera de la atención o la asistencia de la Oficina de Distrito o de Zona).

FIRMA:

Fecha:

Firma: (Presidente)

Programa de Empoderamiento Local y Gestión del Medio Ambiente (LEEM)

Términos de Referencia **para realizar** **la evaluación rural participativa** **en seis Estados piloto**

Se han designado dos consultores para la evaluación rural participativa (ERP), que deben llevar a cabo un ejercicio de evaluación rural participativa en cada uno de los seis estados piloto elegidos: Níger, Bauchi, Benue, Adamaoua, Enugu, Iwo. Cada consultor tendrá a su cargo tres estados.

El objetivo de este ejercicio es el de evaluar la capacidad de las comunidades para gestionar por sí mismas y ejecutar proyectos, así como la experiencia anterior con la que cuentan respecto al mantenimiento de los activos tras su finalización. El consultor debe, asimismo, evaluar los requisitos que legalmente se exigen a las comunidades para poder recibir fondos públicos.

Las cuestiones que deben abordarse son las siguientes:

Cuestiones relativas a contrataciones realizadas por la comunidad

Estas cuestiones deben debatirse en el transcurso de conversaciones del grupo objetivo con las comunidades. No todas las preguntas han de ser planteadas en cada comunidad, pero sería importante determinar hasta qué punto las comunidades tienen experiencia o han intervenido en ese tipo de proyectos. Asimismo, sería importante lograr una perspectiva de género equilibrada.

1. Experiencia anterior en proyectos de gestión propia (por supuesto, la mayoría de las lecciones se obtendrán de las comunidades que han ejecutado dichos proyectos)
2. ¿Ha concluido la comunidad algún tipo de proyecto de desarrollo que fuera acometido por toda la comunidad o grupo comunitario? ¿Fue una experiencia positiva o negativa? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se identificó el proyecto? ¿Se trataba de una prioridad/necesidad para toda la comunidad? De no ser así, ¿Por qué razón se ejecutó?
4. ¿Se aportaron contribuciones comunitarias (en efectivo, mano de obra, materiales)? ¿De qué forma se movilizó a la comunidad?
5. ¿Quién era el responsable de gestionar la ejecución? ¿Un comité electo? ¿Quién participó en las elecciones? ¿Qué aptitudes se exigían para ser elegidos?
6. ¿Fue constituido legalmente el comité para poder recibir fondos públicos? ¿Qué tuvieron que hacer?
7. ¿Cuál era la estructura de financiación? ¿De qué forma se ejecutó el proyecto? ¿Quién administró los fondos?
8. ¿Se encargó la comunidad de gestionar la adquisición de bienes y materiales? Por ejemplo, ¿Contrató la comunidad a un contratista y adquirió los materiales necesarios como cemento, paneles para techado, etc.?
9. ¿Se desarrolló un plan global de adquisiciones? ¿Quién lo hizo? ¿Con aportación de la comunidad?

10. ¿Fue elegido un contratista local (de la propia comunidad o de una comunidad vecina) o un contratista comercial? ¿Cuál fue la experiencia?
11. ¿De qué forma se contrató al contratista? Por ejemplo ¿Cómo anunciaron la oferta, recibieron las solicitudes de presupuesto, desarrollaron los documentos de licitación, etc.? ¿Cuáles fueron los requisitos?
12. ¿Cómo se pagó al contratista? ¿a suma alzada, por tramos?
13. ¿Se firmó un contrato? (Conseguir copia del contrato.) ¿Quién redactó el contrato? ¿Entendía la comunidad las diferentes cláusulas, por ejemplo, las cláusulas penales, de garantía, etc.?
14. ¿Qué procedimientos de adquisición se utilizaron? Por ejemplo ¿3 presupuestos (comparación de precios), contratación directa, etc.?
15. ¿Quién adquirió los bienes? ¿Quién los aprobó? ¿Quién los verificó?
16. ¿Cuál fue la calidad y disponibilidad de materiales y servicios?
17. ¿Qué especificaciones se utilizaron para el proyecto? ¿diseños estándar?
18. ¿Con qué aptitudes técnicas contaba la comunidad para ejecutar/supervisar el proyecto? Si no, ¿Cómo se gestionó?
19. ¿Se utilizó mano de obra de la comunidad?
20. ¿Cómo se determinó el salario?
21. ¿Qué capacitación recibió la comunidad?
22. ¿Cuáles fueron los procedimientos empleados para el arbitraje en caso de disputa? Por ejemplo, jefe del poblado como mediador, tribunales, etc.
23. ¿Qué procesos se aplicaron para garantizar la sostenibilidad? ¿comité de mantenimiento? ¿cuotas de usuario?
24. ¿Cuál fue el plazo para la conclusión del proyecto?
25. ¿Cuál fue el costo del proyecto?
26. ¿Quién utiliza o se beneficia del proyecto?

Para comunidades que no han llevado a cabo ningún proyecto gestionado por sí mismas:

1. ¿Qué actividades ha llevado a cabo la comunidad como grupo? Por ejemplo, ¿ha recaudado fondos la comunidad como grupo y realizado alguna actividad?.
2. ¿Quién se ha beneficiado de esas actividades?
3. ¿Cuáles fueron las dificultades y puntos fuertes identificados al llevar a cabo estas actividades?
4. ¿Quiénes son los jefes de la comunidad? ¿Por qué se les considera jefes?
5. ¿Cuáles son las necesidades/prioridades de la comunidad?
6. ¿Qué ha hecho la comunidad para paliar algunos de los problemas?
7. ¿Qué aptitudes técnicas existen en la comunidad (contratistas, albañiles, carpinteros, contables)?
8. ¿Ha contratado la comunidad o miembros de la comunidad a contratistas?
9. ¿Cuál ha sido la experiencia?
10. ¿Cómo adquiere la comunidad los materiales (ferretería)?
11. ¿A qué distancia se encuentran las tiendas de ferretería??
12. ¿Son de difícil acceso?
13. ¿Consideraría la comunidad la posibilidad de gestionar por sí misma un proyecto?
14. ¿Cuáles considera la comunidad que son las dificultades/puntos fuertes de gestionar por sí misma un proyecto?

Aspectos de la organización social

1. ¿Cuáles son las instituciones tradicionales y los patrones de liderazgo (variaciones entre los estados y dentro de cada estado)? - ¿Cómo han actuado los líderes tradicionales, los Ezes, emirs y líderes por rango de edad en cuestión de ejercer el liderazgo en la nueva construcción democrática?. División de responsabilidades en asuntos como la distribución de las tierras, la suspensión de los contratos de arrendamiento a los agricultores individuales, mecanismo de indemnización, conexión con otras instituciones más recientes, si las hay. Conexión con las autoridades del gobierno local, con el gobierno estatal. Todo esto es importante en el proceso de movilización de la comunidad para las Asociaciones de las Cuencas Hidrográficas.
2. Propiedad de la tierra y diversas formas de derechos/acceso a los recursos de propiedades comunes, como terrenos forestales, derechos de pastoreo, derechos de elevación de aguas (si los hay), etc. ¿Qué sucede cuando se transfiere la propiedad de la tierra?
3. Control de los recursos por parte de las mujeres – en qué medida y cual es su naturaleza.
4. ¿Existen otras formas de grupos de interés dentro de las propias comunidades, basados en el comercio, la religión, las etnias? ¿Se producen situaciones conflictivas?

Aspectos económicos

1. Conocimiento a fondo de la selección de cultivos – cultivos comerciales frente a cultivos alimentarios. ¿Dónde obtienen las semillas? ¿Qué precio obtuvieron por el producto y a cuánto asciende la comisión de los agentes intermediarios?
2. ¿Cuál ha sido la cantidad invertida por los agricultores durante los últimos 10 años en acondicionar las tierras (nivelación, abono, cortafuegos, etc.) (este punto es más válido para los países del este y no tanto para el cinturón central donde la inversión ha sido insignificante).
3. ¿Se ha producido algún conflicto motivado por las disputas por la propiedad de las tierras? ¿Ha sido frecuente el apoderamiento de las tierras por parte de familias con poder político y social?
4. ¿Existe algún tipo de gestión colectiva / acción para adquirir, operar y mantener los activos.

Metodología

Los consultores locales visitarán los seis estados y dedicarán 4 días a cada uno. Cada consultor se encargará de tres estados. Para recopilar información sobre los puntos que se mencionan en este documento, el consultor visitará al menos tres poblados/comunidades de diferentes partes del estado, realizará ejercicios de grupo relacionados con la ERP y generará información por medio de métodos interactivos. Es aconsejable que los ejercicios se lleven a cabo por separado con grupos de mujeres al menos una vez en cada estado.

Presupuesto

Se necesitarán un total de 20 días (incluido el viaje y el tiempo de redacción del informe) para cada consultor.

Informe

Cada consultor presentará un informe conciso de no más de 30 páginas en el que se detallarán las respuestas a las cuestiones mencionadas anteriormente. Si se requiere más información, debe presentarse en forma de anexos.

El Director de Preparación del Proyecto, Ministerio Federal de Medio Ambiente, debe recibir el informe antes del 31 de agosto de 2000.

**Apoyo de los Fondos Sociales a las
Microfinanzas:
Análisis de la experiencia en materia de
ejecución**

Junio de 2002

Alexandra Gross y Samantha de Silva

Indice de materias

I. Panorama general	3
II. Bosnia y Herzegovina	6
III. Albania	10
IV. Panamá	15
V. Yemen	20
VI. Eritrea	24
VII. Referencias	27

Agradecimientos

Esta serie de estudios de casos prácticos se basa en gran medida en la asistencia prestada por empleados del Banco Mundial pertenecientes al Grupo Temático sobre Fondos Sociales, al Grupo Temático sobre Empresas Pequeñas y Rurales, al Departamento de Desarrollo del Sector Financiero (FSD) y al Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (Consultative Group to Assist the Poorest, CGAP). Se agradece de forma especial a William Steel (AFTPS), Michael Goldberg (LCSFR), Doug Pearce (PSDCG), Bikki Randhawa (FSD), Qaiser Kahn (MNSHD), Yasser El-Gammal (MNSHD), Kathryn Funk (ECCO4), Sarah Forster (ECSHD), Carlos Cuevas (FSD), Marilyn Manalo (AFTPS), Julie Van Domelen (HDNSD) e Ira Lieberman (ECSPF) por sus aportaciones, consejos y datos prácticos.

I. Panorama general

Objetivo

Tras el reconocimiento de las microfinanzas como herramienta válida para incrementar el sustento y reducir la vulnerabilidad de los pobres, muchos directores de trabajo y planificadores de proyecto del Banco Mundial se han mostrado ansiosos por incluir componentes microfinancieros en los fondos sociales y otros proyectos multisectoriales. Como resultado de ello, se ha producido una creciente demanda de información sobre estrategias de diseño y ejecución de los proyectos que funcionen con éxito.

En respuesta a dicha demanda, El Grupo Temático sobre Fondos Sociales ha puesto en marcha diversas actividades para prestar apoyo a los directores de trabajo en su labor. La primera de esas actividades es esta serie de estudios de casos prácticos en los que se analizan proyectos de fondos sociales con componentes microfinancieros. Los estudios de casos prácticos, que corresponden a Panamá, Yemen, Albania, Bosnia y Herzegovina y Eritrea, examinan un amplio abanico de experiencias en materia de ejecución—tanto de éxito como de fracaso. Su objetivo es identificar las lecciones aprendidas, las mejores prácticas y las dificultades en potencia. El siguiente paso consistirá en elaborar unas directrices prácticas para los directores de trabajo sobre cómo fomentar y reproducir las estrategias que funcionan con éxito.

Los fondos sociales son mecanismos impulsados por la demanda que canalizan los recursos hacia los pobres y prestan apoyo a aquellos subproyectos que responden directamente a las necesidades prioritarias de los pobres. Estos fondos han sido utilizados en un número cada vez mayor de países para paliar los efectos sociales y económicos de las crisis económicas, amortiguar el impacto de los programas de ajuste, generar empleo a corto plazo y financiar inversiones de pequeña escala en comunidades pobres. Desde 1987, el Banco Mundial ha prestado apoyo a más de 60 programas de fondos sociales.

El debate de los fondos sociales y las microfinanzas

A pesar del atractivo de las microfinanzas como herramienta para la reducción de la pobreza, involucrar a los fondos sociales—que por regla general facilitan donaciones a grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales (ONG) y gobiernos locales para realizar actividades de desarrollo comunitario—y las microfinanzas es una tarea compleja e incluso controvertida. Tal y como ilustran los estudios de estos casos prácticos, los fondos sociales van acompañados de un conjunto de limitaciones que, si no se abordan de forma explícita desde el primer momento, pueden suponer una dificultad para respetar las mejores prácticas microfinancieras. Dichas limitaciones pueden ser muy variadas, pero habitualmente consisten, entre otras cosas, en estructuras organizativas que dan más importancia a las donaciones y a los subproyectos de infraestructuras, sistemas presupuestarios que no permiten un seguimiento estricto de las instituciones microfinancieras (IMF) e incentivos para los empleados que se centran más en el desembolso de los fondos que en la sostenibilidad de las IMF. La experiencia demuestra, sin embargo, que si un proyecto está bien diseñado y respaldado desde el primer momento por una asistencia técnica adecuada,

los componentes microfinancieros dentro de los fondos sociales pueden no sólo responder a la demanda de servicios financieros de una comunidad, sino también proporcionar los elementos que son indispensables para la industria de las microfinanzas de un país.

Existen varias opciones para diseñar los proyectos de forma que apoyen a las microfinanzas. Por ejemplo, las microfinanzas pueden formar parte de un préstamo para la inversión en el sector financiero, que tiene la ventaja de introducir reformas en el marco político y regulador general. Sin embargo, la mayoría de las operaciones del sector financiero están dirigidas al sector financiero formal y a los bancos comerciales más importantes en particular. Por otra parte, los proyectos de microfinanzas independientes son poco habituales. Aunque este aspecto está cambiando, son pocos los que se centran exclusivamente en la especialidad de las microfinanzas. En consecuencia, y debido a su vinculación más directa con la demanda basada en la comunidad, se ha invitado a los fondos sociales y demás programas multisectoriales de ámbito comunitario a que apoyen las actividades microfinancieras como forma de mejorar los ingresos y estimular las actividades productivos de carácter local.

Este estudio no pretende responder al gran interrogante de si los fondos sociales son o no son un vehículo adecuado para las microfinanzas. Eso es algo que queda fuera del ámbito de este análisis. Dado que los proyectos de fondos sociales sí ofrecen servicios microfinancieros, el estudio se plantea más bien cuáles han sido los resultados, qué es lo que ha funcionado, qué no y por qué. Su objetivo es identificar las lecciones y mejores prácticas de este campo, así como los obstáculos concretos con los que se encontraron los miembros del personal del programa a lo largo de todo el proceso.

Una nueva generación de fondos sociales

Estos estudios de casos prácticos centran su atención en una “nueva generación” de fondos sociales con componentes microfinancieros que han sido diseñados y se han ejecutado fundamentalmente a partir de 1995. En aquel momento, un examen que se hizo de la cartera del Banco Mundial puso de manifiesto que, aunque un pequeño número de programas de fondos sociales mostraban resultados positivos, la cartera global no reflejaba de forma generalizada las mejores prácticas características de los programas microfinancieros que funcionaban con éxito en el mundo.¹ El rendimiento era satisfactorio en cuanto a su focalización, pero los programas de microfinanzas, en general, no prestaban debida atención al desarrollo institucional y a la sostenibilidad de sus instituciones financieras asociadas. Todo esto refleja en gran medida el objetivo de emergencia de los fondos sociales de primera generación. La política de gobierno estaba más orientada a la creación de empleo y a la mejora de los ingresos como respuesta a una crisis que a objetivos a más largo plazo. Así las cosas, las actividades de los fondos sociales no estaban dirigidas al fortalecimiento o reforma del sector microfinanciero, sino más bien a utilizar los programas existentes de microfinanzas como canales para la expansión del empleo..

Esta nueva generación de proyectos también aprovechó la evolución de la industria microfinanciera, que en 1995 vivió un periodo de transición importante cuando la comunidad donante llegó a un consenso sobre las estrategias generales para el sector y

¹ Portfolio Improvement Program—A Review of Social Fund Microfinance Components. Banco Mundial, Departamento de Desarrollo del Sector Financiero, Octubre de 1996.

publicó el documento *Micro and Small Enterprise Finance: Guiding Principles for Selecting and Supporting Intermediaries* (Finanzas de la micro y pequeña empresa: principios rectores para seleccionar y prestar apoyo a los intermediarios). Estos principios han influido de forma drástica en el sector y apuntan la importancia fundamental de capacitar a las las IMF.

Según este estudio, la respuesta de los fondos sociales a la evolución, resultados y recomendaciones que se han producido en el sector ha sido positiva. Lo que se desprende de los casos prácticos es una imagen que plasma una nueva generación de proyectos de fondos sociales que incorpora con más intensidad que antes el componente de las mejores prácticas microfinancieras, de acuerdo con su propia evolución hacia objetivos a más largo plazo. Algunos de los proyectos de mayor éxito han dejado de centrar su atención en alcanzar los objetivos de desembolso y se preocupan por lograr la sostenibilidad institucional y financiera de las IMF.

Los estudios demuestran que son muchos los proyectos que han adoptado un “enfoque por fases” para el desarrollo institucional, en el que el programa de microfinanzas está insertado en el fondo social sólo de forma provisional. Durante la primera fase, el proyecto desarrolla y pone a prueba su metodología y forma a un grupo básico de empleados. Durante la segunda fase, el proyecto amplía su tamaño y campo de acción, desarrolla nuevos productos y capacita al personal. Durante la tercera fase, alcanza la sostenibilidad institucional y financiera y se escinde del fondo social o se aparta del control del gobierno.

Los estudios de los casos prácticos analizan una amplio abanico de experiencias en materia de ejecución. A continuación se resumen las principales lecciones aprendidas.

Bosnia y Herzegovina: El caso de Bosnia ilustra cómo se puede diseñar un proyecto de microfinanzas “independiente” dentro de un fondo social e incorporar muchas de las mejores prácticas de la industria.

Albania: El caso de Albania ilustra cómo funciona el “enfoque por fases” del desarrollo institucional. Demuestra cómo un minúsculo proyecto piloto dentro de un fondo social puede servir de base para la industria microfinanciera de un país y conducir a una IMF privada y autosuficiente. Aunque el Fondo Albanés para el Desarrollo facilitó respaldo institucional, espacio y flexibilidad al programa piloto de microfinanzas, a la larga, el clima institucional no propició la disciplina fiscal o la sostenibilidad.

Panamá: Al estudiar el caso de Panamá, se confirma que los fondos sociales pueden ser vehículos poco seguros para las microfinanzas si no contemplan desde el primer momento medidas adecuadas para cimentar las instituciones. Tal y como se había planeado originalmente, el proyecto no adoptó una visión global de la industria, ni tampoco se centraba en los requisitos de desarrollo institucional de las organizaciones asociadas, a consecuencia de lo cual tuvo que enfrentar numerosos desafíos complicados en su rediseño.

Yemen: El Fondo Social de Yemen para el Desarrollo es el primer programa de microfinanzas de la región que ha desarrollado una metodología de préstamos basada en las prácticas bancarias islámicas. Si bien el principal desafío de la primera fase del proyecto fue el establecimiento de IMF allá donde no existían, el

reto de la segunda fase consiste en crear capacidades en dichas instituciones para que presten servicio de forma sostenible.

Eritrea: El caso de Eritrea muestra cómo un fondo social puede operar un programa de microfinanzas en un entorno inmediatamente posterior a un conflicto. Se trata de un caso en el que, dada la falta de alternativas viables y la ausencia de instituciones asociadas adecuadas, el fondo asume la tarea de la financiación directa, pero lo hace sólo como primer paso hacia el desarrollo de entidades financieras sostenibles.

Metodología

Los estudios de casos prácticos se basan en reseñas administrativas de publicaciones sobre el tema, documentos del proyecto y manuales operativos, así como en entrevistas con los jefes de equipo y personal de los proyectos. Los estudios se han llevado a cabo en colaboración con el Grupo Temático sobre Fondos Sociales, el Grupo Temático sobre Empresas pequeñas y rurales, el CGAP y el Departamento de Desarrollo del Sector Financiero (FSD) del Banco Mundial.

II. Estudio de caso práctico: Bosnia y Herzegovina

Nombre del proyecto	Proyecto de Iniciativas Locales
Fecha de la evaluación inicial	19 de noviembre de 1996
Principales componentes	a) Programas de microcrédito, b) Creación de capacidades microfinancieras, c) Gestión de proyecto
Costo total del proyecto	US\$18.0 millones
Cuantía del préstamo del Banco	US\$7.0 millones
Componente de microfinanzas como porcentaje del préstamo del Banco	100 por cien

Introducción

El Proyecto de Iniciativas Locales (Microfinanzas) (PIL) fue diseñado dentro del contexto inmediatamente posterior al conflicto de Bosnia y Herzegovina dentro del marco general del Programa Prioritario de Reconstrucción y Recuperación Económica.² Junto con otras inversiones (obras públicas, asesoría laboral y reciclaje), el objetivo del proyecto era el de ayudar a las personas a superar un proceso de transición que les alejara del desempleo y de la dependencia de la ayuda humanitaria y les condujera al empleo activo y a la generación de ingresos.

Objetivos

El proyecto supuso la primera inversión importante en microfinanzas en Bosnia y Herzegovina. Aunque existía una tradición de asociaciones de ahorro y crédito, especialmente entre empresas de titularidad estatal, al inicio del proyecto no había servicios de microcrédito a disposición de los empresarios con bajos ingresos. El objetivo del proyecto era *poner en marcha el proceso de 5-10 años que supone el establecimiento de un sector sólido de microfinanzas* con el fin de ayudar a incrementar los ingresos, crear puestos de trabajo y desarrollar los negocios más pequeños. Para ello, se iba a contratar a una selección de organizaciones que cumplieran los criterios específicos de elegibilidad a las que se prestaría soporte técnico y financiero, así como incentivos para evolucionar hacia operaciones microfinancieras de alto rendimiento.

Concretamente, el proyecto tenía tres objetivos:

- Ofrecer acceso al crédito a los microempresarios económicamente desfavorecidos y afectados por la guerra, especialmente a los de bajos ingresos que no tenían acceso alguno a los créditos de los bancos comerciales. La cifra objetivo a desembolsar era de un total máximo de 10.000.
- Facilitar el desarrollo de IMF independientes y viables desde el punto de vista financiero que continuaran ofreciendo créditos a los empresarios con bajos ingresos en el largo plazo.

² El estudio de este caso práctico es una adaptación de la presentación redactada por Sarah Foster en enero de 2001 en la serie del Grupo Temático de Fondos Sociales relativa a fondos sociales con componentes microfinancieros.

- Crear un entorno legal y regulador adecuado para la prestación de servicios de crédito y ahorro a empresarios con bajos ingresos.

Actuación institucional

La ejecución de este proyecto de microfinanzas independiente corre a cargo de dos agencias especializadas—los Departamentos de Iniciativas Locales—pertenecientes a dos fundaciones autónomas creadas por el gobierno. Estas mismas fundaciones se encargan también de ejecutar otros tres proyectos, entre ellos el Proyecto de Obras Públicas y Empleo, que se basa en un modelo de fondo social y ofrece a las comunidades inversiones de menor escala impulsadas por la demanda.

Los Departamentos de Iniciativas Locales actuaron como instituciones de segundo piso con tres funciones fundamentales:

- Canalizar los préstamos y las ayudas para los costos operativos hacia organizaciones de microcrédito seleccionadas sujetas a contratos con fines específicos.
- Organizar la ayuda a la creación de capacidades para que las instituciones asociadas se conviertan en IMF sostenibles.
- Supervisar el comportamiento institucional y financiero de las instituciones asociadas.

Experiencia en materia de ejecución

El proyecto superó con holgura sus objetivos originales. A fecha 31 de octubre de 2000, se habían desembolsado un total de 61.975 préstamos por un valor absoluto equivalente a US\$83 millones, con una cuantía media desembolsada por préstamo de US\$1.450. Las tasas de reembolso son sumamente elevadas, con menos del 1 por ciento de la cartera pendiente en situación de riesgo.

Impacto durante el periodo posterior al conflicto

Para muchos prestatarios, la existencia de créditos dirigidos a personas como ellos mismos, sin activos ni grandes negocios, ha tenido un efecto psicológico positivo, que adquiere especial importancia en un clima como el posterior a un conflicto.

El setenta y nueve (79) por ciento de los prestatarios consideran que el préstamo ha mejorado de forma significativa su situación económica, con incrementos de los ingresos del hogar que rondan el 26 por ciento como media. El treinta (30) por ciento de los titulares de negocios declararon haber podido contratar a una o más personas nuevas tras el desembolso del préstamo. El cuarenta y nueve (49) por ciento de los prestatarios son mujeres, muchas de las cuales enviudaron durante la guerra.

Evaluaciones del funcionamiento de las IMF

Inicialmente, el PIL proporcionaba financiación a una selección de 17 ONG. Tras una evaluación institucional y de rendimiento, se decidió retirar los fondos en forma de préstamo a ocho organizaciones y seguir financiando sólo a nueve (seis ONG de ámbito

local y tres internacionales). Las ocho organizaciones terminaron por fusionarse con aquellas que disponían de acceso ininterrumpido a financiación, a consecuencia de lo cual se produjo con buena acogida una consolidación dentro del sector de las microfinanzas.

A fecha 30 de junio de 2001, estas nueve IMF daban servicio a un total de 25.000 clientes activos (entre 1.000 y 4.000 clientes cada una) con un total de préstamos pendientes por valor de US\$25 millones. Las nueve IMF son sostenibles desde el punto de vista operativo tras menos de cuatro años de operación (es decir, son capaces de cubrir todos sus costos operativos con sus ingresos operativos).

Desarrollo de un marco legal

El proceso de desarrollo de un marco legal adecuado para las IMF está muy avanzado. Un grupo de trabajo, compuesto por Ministerios de Hacienda, la Agencia Bancaria, las IMF, el Banco Mundial y USAID, fue el encargado de elaborar un marco legal y regulador. En dicho marco se propone la creación de cuatro categorías de instituciones financieras basadas en los servicios que prestan y el riesgo público. El primer paso, que consiste en elaborar y aprobar una ley de organizaciones de microcrédito—de forma que las IMF de crédito sin fines de lucro pudieran constituirse y operar legalmente—ya se ha llevado a cabo.

Sostenibilidad financiera

Las IMF asociadas recibieron ayudas en forma de donación para los costos fijos y operativos de su puesta en marcha durante los tres primeros años de funcionamiento. Estas ayudas iban descendiendo desde el 100 por cien de los costos operativos durante el primer año, hasta el 50 por ciento en el segundo y el 0 por ciento en el tercero.

Las ayudas destinadas a los costos de las operaciones, denominadas “retribuciones de gestión”, ascendieron a un total de US\$4 millones, o lo que es lo mismo, al 18,4 por ciento de toda la financiación. Las nueve IMF financiadas en la actualidad recibieron una media de US\$320.000 cada una en concepto de subsidio operacional. A día de hoy, todas las IMF cubren sus costos operativos con sus propios ingresos y no dependen de inyecciones de fondos externos para seguir funcionando.

Segundo proyecto de iniciativas locales

El éxito del PIL ha propiciado la elaboración de un segundo proyecto de microfinanzas, financiado también por el Banco Mundial, así como por otros donantes. El Segundo Proyecto de Iniciativas Locales (PIL II) está diseñado para avanzar a partir de los logros obtenidos por el PIL I y aumentar su escala, viabilidad financiera e impacto social de los servicios microfinancieros en Bosnia y Herzegovina. El PIL II seguirá promoviendo la iniciativa empresarial y fomentando el empleo activo facilitando acceso a los servicios financieros a los empresarios con bajos ingresos que actualmente apenas pueden acceder a los servicios que ofrece el sector de la banca comercial. Asimismo, apoyará el desarrollo de nuevos productos y servicios e invitará a prestar mayor atención a las necesidades de los clientes con bajos ingresos con el fin de ampliar y afianzar la prestación de servicios financieros a los pobres.

El proyecto volverá a adoptar un enfoque estratégico de desarrollo de una industria microfinanciera sólida y sostenible de ámbito nacional. El PIL II se diferencia de su proyecto predecesor en dos aspectos fundamentales:

- El PIL II está concebido explícitamente para facilitar la transición del sector microfinanciero desde una situación de dependencia de la financiación procedente del Banco Mundial y otros donantes hacia fuentes más sostenibles de financiación. Las donaciones y fondos en condiciones muy favorables son limitadas y no se puede depender de ello en el largo plazo. Existe una necesidad urgente de que las IMF tengan capacidad legal para acceder a las fuentes comerciales de deuda y capital. Para algunos, ello comprende también la capacidad legal de ingresar ahorros. El PIL se centrará en perfeccionar el marco legal y regulador de las microfinanzas de forma que las IMF puedan ampliar sus fuentes de capital.
- El PIL II estimulará a las IMF para que presten más atención a la información procedente de los clientes con el fin de comprender los efectos que tiene el programa y desarrollar nuevos productos y servicios. El objetivo consiste en dar apoyo para que se produzca la transición de un enfoque orientado al producto (centrado en el desarrollo de nuevos tipos de productos financieros como préstamos a mediano o largo plazo, *leasing*, ahorros), a un enfoque más orientado al cliente (centrado en el efecto que tienen los ingresos en los clientes). De esta manera se pretende lograr un buen equilibrio entre los resultados sociales y los financieros.

Lecciones aprendidas

Las ONG como socios ejecutores

La decisión de ejecutar el proyecto mediante la contratación de ONG demostró ser adecuada para el contexto concreto que constituía la situación posterior al conflicto en Bosnia y Herzegovina. Aunque otras entidades legales (bancos comerciales, organismos privados...) también tuvieron opción de presentarse y participar en el proceso público de selección, las ONG demostraron comprender mejor las necesidades de los prestatarios objetivo del proyecto y contaban con otras ventajas comparativas (cobertura, reputación entre las comunidades, compromiso con el microcrédito, etc.). Sin embargo, las destrezas financieras y empresariales, así como la capacidad de gestión varían según las ONG. A la larga, las ONG que actúan como organizaciones de microcrédito con más posibilidades de sobrevivir a largo plazo son aquellas que combinan una visión clara liderada por el cliente y unos objetivos estratégicos con una fuerte capacidad de gestión empresarial.

Enfoque institucional

El primer objetivo, que consistía en desembolsar 7.000–10.000 préstamos a empresarios con bajos ingresos, se cumplió al cabo de tan sólo 18 meses de ejecución del proyecto. Sin embargo, estaba claro que un resultado así no tendría un efecto significativo si no iba unido a un desarrollo de las instituciones que les permitiera prestar estos servicios en el largo plazo y de forma sostenible. Así pues, concretamente durante la segunda mitad del proyecto, se efectuó una mayor inversión destinada a asistencia técnica (AT) y formación para fortalecer la capacidad de las IMF asociadas en todos los aspectos de las operaciones de microcrédito. La disponibilidad de asistencia técnica bien estructurada también ayudó a que el rendimiento de las organizaciones asociadas fuera muy satisfactorio y ahora todas ellas han alcanzado la sostenibilidad operativa.

La estrategia de la AT consistía en utilizar al principio consultores a corto plazo en lugar de asesores a largo plazo. En el año 1999, las IMF asociadas se encontraban en situación cada vez mejor de poder identificar sus propias necesidades técnicas y la AT

pasó a tener un carácter más impulsado por la demanda para abordar áreas de interés común y específico de las operaciones de las IMF. Las IMF también sufragaron una parte de los costos correspondientes a la AT. Además de la formación individual impartida a las IMF, el proyecto organizó cursos de formación sobre materias como metodologías crediticias, gestión de la cartera, capacitación de oficiales de préstamos y gestión financiera.

Financiación en base al rendimiento

La financiación del proyecto se facilitó en base al rendimiento de cada IMF asociada, contrastado con los niveles de rendimiento institucional y financiero previamente establecidos de mutuo acuerdo. Es más, la financiación del proyecto se estructuró “como si” las IMF recibieran un préstamo de fuentes comerciales (con un costo de capital del 3-5 por ciento al año), y los requisitos de presentación de informes establecidos eran similares a los de otras instituciones financieras. Este enfoque generó incentivos para que las IMF reforzaran su rendimiento institucional y financiero con el fin de cumplir los niveles establecidos y desarrollar políticas internas y procedimientos que les han ayudado a mantener de forma espectacular unas carteras de gran calidad.

Enfoque consultivo

Todas las decisiones clave en materia de política relacionadas con el Proyecto de Iniciativas Locales fueron tomadas tras rondas de consulta con las partes interesadas (gobiernos, IMF, bancos, donantes, etc.), con el resultado de un mejor entendimiento de los principios de las microfinanzas. En consecuencia, las IMF tuvieron la oportunidad de trabajar en un clima de apoyo a pesar del escepticismo inicial de los funcionarios del gobierno sobre el concepto de microcrédito y préstamos desembolsados por ONG.

III. Estudio de caso práctico: Albania

Nombre del proyecto	Proyecto de Microcréditos
Fecha de la evaluación inicial	28 de mayo de 1999
Principales componentes	a) Red de asociaciones de crédito y ahorro rural, b) Microcrédito urbano, c) Entorno legal y regulador, d) Gestión de proyecto
Costo total del proyecto	US\$22,8 millones
Cuantía del préstamo del Banco	US\$12 millones
Cuantía del componente de microfinanzas del préstamo del banco	US\$11,2 millones
Componente de microfinanzas como porcentaje del préstamo del Banco	93 por ciento
Proyectos predecesores	a) Proyecto Piloto de Reducción de la Pobreza Rural (1993) b) Proyecto de Desarrollo Rural (1995) c) Proyecto Piloto de Obras Urbanas y Microempresas (1995)

Introducción

A principios de los años noventa, Albania se enfrentó a una grave crisis económica. Tras dejar atrás más de cuatro décadas de comunismo, Albania era el país más pobre de Europa y daba sus primeros pasos como democracia. En respuesta a la crisis, en 1993, el gobierno albanés puso en marcha el Proyecto Piloto de Reducción de la Pobreza Rural, que iba a ser ejecutado por el recién creado Fondo Albanés para el Desarrollo (FAD). Aunque el proyecto se centraba en la rehabilitación de las infraestructuras, contenía un pequeño componente microfinanciero.

A partir de ese momento, las microfinanzas en Albania evolucionaron de forma espectacular. En 1995, el FAD amplió su programa de microfinanzas al amparo de dos proyectos sucesivos financiados por el Banco Mundial. En 1999, el programa de microfinanzas se escindió del fondo para convertirse en un proyecto independiente centrado en el desarrollo de instituciones privadas de microcrédito autosuficientes. Hasta la fecha, Albania es el único país en el que el componente microfinanciero de un fondo social ha llevado a cabo esta transición. ¿Cómo tuvo lugar dicha transición y a qué desafíos se enfrentó el proyecto en su andadura de reforma?

La experiencia demuestra que, a pesar de que el FAD facilitó respaldo institucional, espacio y flexibilidad al programa piloto de microfinanzas, el clima institucional no propició la disciplina fiscal o la sostenibilidad. Asimismo, demuestra que incluso un proyecto piloto pequeño de microfinanzas dentro de un fondo social puede proporcionar los elementos que son indispensables para la industria microfinanciera de un país.

Actuación institucional

El FAD es un organismo gubernamental autónomo responsable de las actividades relacionadas tanto con las infraestructuras como con el crédito. Está organizado en seis departamentos distintos: Obras de Infraestructura; Crédito Rural; Apoyo a la Microempresa y Actividades Rurales; Crédito Urbano; Seguimiento, Evaluación y Estudios; y Administración y Finanzas. La definición y supervisión de las políticas y

objetivos es tarea de un Directorio de Administradores (compuesto por representantes del gobierno), juntamente con los diversos donantes, principalmente el Banco Mundial. El Director Ejecutivo, nombrado por el gobierno, es el responsable de la gestión global.

Los responsables de planificar el proyecto decidieron insertar el programa de microfinanzas dentro del FAD básicamente porque carecían de alternativas. En el año 1993, un proyecto de microfinanzas independiente no era factible por diversas razones. En primer lugar, 45 años de aislamiento y producción colectiva habían arrebatado a la mayoría de los albaneses de las destrezas y conocimientos que se necesitan para poder embarcarse en actividades de mercado.³ En segundo, el país no tenía experiencia con las microfinanzas y, por lo tanto, no contaba con una metodología de préstamos sobre la que basarse. En tercero, no existía ninguna institución ni ONG con capacidad para gestionar un programa de microfinanzas. Por último, el país carecía de un sistema de banca comercial. El banco estatal de Albania—la única entidad financiera que funcionaba en el país—estaba plagada de corrupción y carteras improductivas.

Experiencia en materia de ejecución

Fase I (1993-1995): experimentación

Con el Proyecto Piloto de Reducción de la Pobreza Rural, el FAD concentraba sus esfuerzos en experimentar la metodología crediticia para su programa de microfinanzas. Como el componente microfinanciero del FAD era pequeño en relación con otros de sus componentes, apenas recibió atención cuando se inició. Tanto el gobierno como el Banco estaban se preocupaban más por la cuestión de las infraestructuras. Como resultado de esta situación, se produjo una oportunidad excepcional y valiosa para la innovación. El proyecto disfrutó de relativa libertad y de una preciada flexibilidad para poner a prueba y desarrollar sus estrategias.

La decisión de centrar la atención en la metodología crediticia fue vital para el éxito del proyecto en las fases posteriores. Como los productos financieros se adaptaban casi perfectamente a las circunstancias locales, cuando llegó el momento de ampliar el programa, fue capaz de mantener una calidad muy elevada para su cartera. Los programas de microfinanzas rural y urbano utilizaron expresamente metodologías diferentes.

La metodología rural utilizaba préstamos dirigidos a grupos y dependía de la propiedad y de la gestión en el ámbito del poblado. Los Fondos Crediticios de los Poblados (FCP)—fondos rotatorios—eran gestionados por Comités de Crédito de los Poblados (CCP) electos, en los que participaba un representante del FAD ex officio. Los CCP tomaban sus propias decisiones sobre la distribución de los créditos, definían las garantías y controlaban el reembolso de los préstamos. Los oficiales de crédito del FAD prestaban apoyo considerable a los CCP e informaban y asesoraban a los clientes.

La metodología urbana comenzó a desarrollarse en 1994 con un proyecto pre-piloto que se puso en práctica en tres ciudades: Tirana, Shijak y Shkoder. Se basaba en préstamos personales, garantizados mediante evaluación de la personalidad y de los negocios del cliente y un seguimiento directo realizado por del oficial del préstamo.

³ Case Studies in Microfinance, Legerwood, Joanna, Mayo de 1999, pág. 7.

Fase II (1995-1999): Expansión

En 1995, después de tres años de experiencia con las microfinanzas, el FAD procedió a ampliar de forma sustancial sus programas microfinancieros. Prestó apoyo a las microfinanzas rurales con el Proyecto de Desarrollo Rural y a las microfinanzas urbanas con el Proyecto Piloto de Obras Urbanas y Microempresas. Con estos dos proyectos, el FAD se convertía en el único y verdadero proveedor de servicios microfinancieros del país, más allá del sector informal.⁴

Con esta expansión, el sector microfinanciero entró en la siguiente etapa de desarrollo. El FAD insistió más en la sostenibilidad financiera del programa. La filosofía del proyecto cambió de rumbo, dejó de centrarse en el desembolso para preocuparse del desarrollo de un sistema de crédito que resultara sostenible desde el punto de vista financiero y ofreciera a los microempresarios la oportunidad de acceder al crédito en el largo plazo. El FAD comenzó a realizar un seguimiento directo de la sostenibilidad y a identificar los costos operativos y de intermediación social de sus departamentos de crédito.

Fase III (1999-hasta la fecha): Salida del Fondo Social

En 1998, los tres programas principales del FAD—infraestructura, microcrédito rural y microcrédito urbano—estaban ya bien desarrollados. Cada uno requería su propia institución para poder ampliarse todavía más y alcanzar su máximo potencial. Aunque el FAD había obtenido buenos resultados y tasas de reembolso elevadas con sus programas de microfinanzas, tanto el programa rural como el urbano dependían de las subvenciones para cubrir sus costos de operación.⁵ Resultaba evidente que el FAD no estaba facilitando el clima institucional adecuado para el desarrollo de un servicio crediticio sostenible y autofinanciado, principalmente porque carecía de limitaciones estrictas presupuestales y su gestión se centraba en la recuperación de los costos.

Como resultado de ello, en 1999, los empleados se embarcaron en la tarea de reforma institucional más importante del proyecto hasta la fecha: sacar el programa de microfinanzas del FAD. Los programas de microfinanzas del FAD se escindieron para convertirse en dos instituciones diferentes. El programa de crédito rural fue transferido a un fondo nuevo cuasi gubernamental denominado Fondo de Finanzas Rurales, y el programa de crédito urbano se transfirió a la Fundación Besa, una nueva fundación de microfinanzas privada creada con la ayuda del Open Society Institute. Ambos programas reciben en la actualidad ayuda del Proyecto de Microcréditos.

Logros

Los programas rural y urbano de microfinanzas continúan haciendo grandes progresos bajo el Proyecto de Microcréditos.

- ***Crédito rural:*** Hasta ahora se han creado veintiuna Asociaciones de Ahorro y Crédito (AAC) bajo el Fondo de Finanzas Rurales. Mientras tanto, la cartera global del Fondo Crediticio de los Poblados sigue registrando un alto rendimiento. En diciembre de 2000, había 156 Fondos Crediticios de los Poblados en cinco distritos,

⁴ Legerwood, pág. 10.

⁵ PAD, Microcredit Project, 28 de mayo de 1999, pág. 3.

con más de 4.400 préstamos activos que totalizaban US\$2,6 millones y tan sólo un 3,46 por ciento de la cartera en situación de riesgo (por encima de los 60 días)⁶.

- **Crédito urbano:** En diciembre de 2000, el programa de crédito urbano de la Fundación Besa contaba con más de 2.600 préstamos pendientes que sumaban US\$4,9 millones y un 2,1 por ciento de la cartera en situación de riesgo.⁷

Limitaciones

A continuación se enumeran algunas limitaciones creadas por el clima institucional del FAD y que restringieron el crecimiento y la sostenibilidad del programa de microfinanzas.

- **Mentalidad de presupuesto blando:** La restricción más importante se hallaba en la escasa preocupación del FAD por la recuperación de los costos. El programa paralelo de infraestructuras del FAD no tuvo que enfrentarse a los mismos problemas de recuperación de los costos que el programa de microfinanzas, y por lo tanto los empleados se encontraban con dificultades para aplicar la disciplina financiera que se necesita para desarrollar una IMF sostenible.
- **Balances generales conjuntos:** El hecho de que los balances generales y contables correspondientes al componente de infraestructura y al componente de microfinanzas se sumaran a efectos del FAD también significaba un menor incentivo para mantener fuertes controles presupuestarios. Si el proyecto hubiera establecido balances generales por separado desde el primer momento, quizás se habría podido evitar este problema, pero la dirección del FAD se opuso con firmeza a esta modificación una vez iniciado el programa.
- **Ausencia de una estrategia de salida:** Para que las unidades rural y urbana de microfinanzas pudieran separarse del FAD, fueron necesarios años de negociaciones por parte del personal del Banco y una buena dosis de ayuda de expertos en microfinanzas. Si bien esta transición era vital para que el programa dirigiera sus pasos hacia la sostenibilidad institucional, resultó ser una de las actividades más difíciles de llevar a cabo. El gobierno había desarrollado un fuerte sentido de la propiedad del programa y se mostraba reacio a dejarlo en manos privadas. La principal lección que se ha aprendido es la necesidad de incluir en el diseño del proyecto una estrategia clara de salida. Si la privatización se hubiera articulado como un objetivo desde el principio, quizás habría sido más sencillo convencer al gobierno de su necesidad.

Factores del éxito

A continuación se presentan algunos factores que contribuyeron al éxito del proyecto.

- **Capacitación y compromiso del personal:** Desde su comienzo, el FAD realizó una fuerte inversión en formar al personal de su unidad de microfinanzas. Este hecho resultó ser vital para el éxito del proyecto, especialmente en 1997, cuando Albania comenzó a caer vertiginosamente en una dramática crisis política y

⁶ Albania Microcredit Project, Back to Office Report, 10 de abril de 2001.

⁷ Ibid.

económica.⁸ Bancos y edificios públicos fueron incendiados, el gobierno se vio obligado a dimitir y la población saqueó y se apoderó de arsenales de armas para después volverse contra las autoridades y las empresas.

Bajo estas condiciones, nadie sabía si los programas de microfinanzas urbano y rural del FAD sobrevivirían, ni siquiera si seguirían funcionando con éxito. Contra todo pronóstico, el FAD continuó con su trabajo y mantuvo una cartera de préstamos de gran calidad. Los oficiales de crédito rural del FAD siguieron desplazándose a poblados remotos para recoger los reembolsos y efectuar los desembolsos de los préstamos—a menudo poniendo en peligro su propia seguridad personal—con el fin de conservar la integridad del sistema de Fondos Crediticios de los Poblados. Los oficiales de crédito urbano siguieron recaudando y desembolsando los préstamos, a pesar de que en algunas ciudades no había siquiera bancos que funcionaran.

- **Metodología a medida del contexto local:** Al involucrar a los habitantes de los poblados en la gestión de los Fondos Crediticios de los Poblados pertenecientes al programa de crédito rural, el FAD consiguió crear un sentido de la propiedad y del compromiso que no siempre se encuentra en otras organizaciones de microfinanzas.⁹ Prueba de ello es la tasa de reembolso excepcionalmente elevada que registra el FAD, ya que los habitantes de los poblados han aprobado y supervisado con éxito préstamos para sus comunidades y han prestado ayuda a aquellos prestatarios que se han visto en dificultades. Es más, la insistencia en el reembolso total del préstamo con el fin de que otras personas puedan recibir préstamos, garantiza un compromiso por parte de todos los miembros del poblado.
- **Separación de los programas de microfinanzas e infraestructura:** La razón de que el programa tuviera éxito dentro del propio fondo social se debe, en parte, a que se separó en gran medida del programa de infraestructura. El FAD se esforzó deliberadamente por proporcionar microcrédito en aquellas comunidades donde no se habían llevado a cabo programas de infraestructura, y viceversa. Aunque esta postura tenía la ventaja de evitar al máximo la confusión entre lo que eran donaciones y lo que eran préstamos, también supuso un impedimento para las sinergias entre sectores.
- **Apoyo y asistencia constante por parte de los donantes:** El apoyo del Banco Mundial al FAD ha sido constante desde sus inicios.¹⁰ El director de proyecto del Banco contribuyó decisivamente al establecimiento del FAD y participó en la gestión conjunta del proyecto a lo largo de las dos primeras fases. Las frecuentes visitas de campo realizadas han dado muestra de una continuidad y han derivado en una buena relación entre el personal del FAD y sus donantes.

Lecciones aprendidas

Aunque el FAD proporcionó el respaldo institucional necesario para desarrollar y poner a prueba la metodología, tanto en zonas rurales como urbanas, no facilitó un clima institucional favorable a la disciplina fiscal o a la sostenibilidad de un programa de microfinanzas. Las principales lecciones que se han aprendido son:

⁸ Legerwood, pág. 3.

⁹ Legerwood, pág. 22.

¹⁰ Legerwood, pág. 22

- Los mecanismos de concesión de crédito deben basarse en el contexto y tradición locales.
- Las microfinanzas basadas en la comunidad pueden superar las debilidades sistémicas de las finanzas rurales y resistir a las crisis políticas y sociales.
- Debe insistirse desde el primer momento en la sostenibilidad financiera y en el clima institucional.¹¹
- Los programas de microfinanzas deben establecer desde el primer momento una estrategia clara de salida del fondo social.

¹¹ Community-Driven Development in ECA: Experience with Microcredit, BBL, 10 de abril de 2001.

IV. Estudio de caso práctico: Panamá

Nombre del proyecto	Fondo de Inversión Social de Panamá
Fecha de la evaluación inicial	29 de mayo de 1997
Principales componentes	a) Infraestructura (social y económica), b) Proyectos piloto (alimentación escolar, servicios sociales para grupos desfavorecidos, microempresa), c) Gestión de proyecto
Costo total del proyecto	US\$80 millones
Cuantía del préstamo del Banco	US\$28 millones
Cuantía del componente de microfinanzas del préstamo del banco	US\$ 5.3 millones
Componente de microfinanzas como porcentaje del préstamo del Banco	7 por ciento

Introducción

En 1997, el gobierno de Panamá, con la ayuda del Banco Mundial, puso en marcha el Fondo de Inversión Social. El objetivo del proyecto era aliviar la pobreza abordando las necesidades de los pobres en cuestión de infraestructuras y servicios prioritarios y prestando apoyo a las actividades productivas. El proyecto incluye un programa piloto de microfinanzas de US\$5,3 millones para canalizar créditos a las microempresas a través de organizaciones intermediarias.

Durante los dos primeros años de ejecución, el programa de microfinanzas enfrentó una serie de dificultades, muchas de ellas motivadas por el hecho que el proyecto estaba centrado en el desembolso más que en la sostenibilidad institucional de las IMF. Los responsables de planificar el proyecto no tuvieron en cuenta muchos de los principios clave del diseño que caracterizan a la nueva generación de proyectos de microfinanzas—aquellos que se centran en la creación, sostenibilidad y cobertura de las instituciones. La falta de atención a dichos principios dio lugar a numerosos obstáculos burocráticos y derivó en serios desafíos para el rediseño. Como resultado de ello, los créditos no fueron desembolsados hasta el cuarto año del proyecto.

Actuación institucional

El Fondo de Inversión Social (FIS)¹² ejecuta todos los subproyectos pertenecientes al Proyecto del Fondo de Inversión Social. El personal de la pequeña unidad de microfinanzas, la Dirección de Crédito para Actividades Productivas (DCAP), coordina el programa de microfinanzas seleccionando a las organizaciones intermediarias y prestando apoyo para la capacitación del personal y otras actividades de desarrollo institucional de dichas organizaciones.

Diseño del proyecto

Los responsables de la planificación del proyecto insertaron el componente de microfinanzas dentro del fondo social porque lo veían como un buen vehículo para el desembolso y una forma de canalizar los fondos hacia los micronegocios con rapidez. La decisión también se vio influenciada por el hecho de que los préstamos del Banco

¹² Hasta 1999, se conocía al FIS como Fondo de Emergencia Social (FES).

para Panamá eran relativamente limitados y, aunque un proyecto de desarrollo financiero o de desarrollo del sector privado hubiera sido un vehículo más adecuado para las microfinanzas, no había proyectos de esas características en tramitación. Además, en aquel momento el Banco estaba apoyando de forma generalizada los componentes microfinancieros dentro de fondos sociales en otros países de la región, así como en África y en el sur de Asia. El modelo del Fondo Social de Honduras, que incluía las microfinanzas como una operación de segundo nivel, también ejerció fuerte influencia en el diseño del proyecto..

Muchos de los problemas que se produjeron en el proyecto fueron producto de su diseño original. En sus inicios, los responsables de la planificación del proyecto creyeron que el FIS desempeñaría una sencilla labor institucional (el fondo social canaliza los recursos a diversas IMF bien fundadas que ya existen, quienes a su vez prestarían al grupo objetivo) y, por lo tanto, no evaluó correctamente el menú de opciones institucionales que tenían a su disposición. De hecho, el modelo en cascada que se eligió era sólo una de las cuatro opciones disponibles en América Latina para apoyar las operaciones microfinancieras. Las otras opciones eran (i) una federación, (ii) una asociación de IMF y (iii) una fundación privada. Aunque al principio el fondo social era probablemente el vehículo más sencillo de establecer, la experiencia ha demostrado que no fue el más eficaz. Además, un fondo social como operación de segundo nivel presupone que habrá un gran número de IMF elegibles ya preparadas para la ampliación de la cartera. Sin embargo, el número de IMF de Panamá era en aquel momento, y lo sigue siendo hoy, reducido.

Los demás modelos presentaban varias ventajas. En primer lugar, al no encontrarse tan inmersos en la corriente política como el fondo social, podrían haber tenido menos probabilidad de fracasar con las campañas políticas y los periodos pos electorales. En segundo, es probable que hubieran podido pagar salarios más altos y así atraer a personal más profesional y menos político con la pertinente experiencia empresarial. En tercero, una asociación privada, por estar compuesta de socios, podría haber podido representar mejor a la industria en las conversaciones sobre políticas o haber respondido con más eficacia a las necesidades de asistencia técnica de las IMF.

Problemas y limitaciones

Énfasis en la infraestructura

El énfasis que el fondo social puso de forma abrumadora en la infraestructura creó una serie de problemas para el programa de microfinanzas. Ni el personal del Banco ni el del gobierno prestaron la debida atención en los inicios a las cuestiones específicas del sector microfinanciero y contaban con que el componente de microfinanzas se ejecutara fundamentalmente de la misma manera que el resto de subcomponentes. Esta falta de atención a los requisitos de un programa de microfinanzas se ve reflejada en el hecho de que en el equipo de preparación del proyecto no figuraba un experto en microfinanzas. En consecuencia, fue incapaz de incorporar muchas de las lecciones que se han aprendido recientemente y las mejores prácticas que han surgido en otras partes del planeta. Hasta Diciembre de 1998, cuando el Banco reconoció que no podía gestionar este componente sin asistencia especializada, no entró a formar parte del equipo del Banco un experto en microfinanzas.

Preocupación por el desembolso más que por la sostenibilidad

Aunque el programa no contemplaba la subvención de las tasas de interés, el resto de características de su diseño se asemejaban a la anterior generación de proyectos de microfinanzas. De forma muy similar a los proyectos de infraestructura de los años ochenta, estos proyectos de microfinanzas se centraban principalmente en el desembolso y en alcanzar un número objetivo de “beneficiarios”, más que en la sostenibilidad de las IMF y en la creación de historiales de crédito para los “clientes”. Esta parcialidad dejó grandes lagunas en cuestión de detalles, especialmente en el aspecto de formación y capacitación. No había ningún plan de fortalecimiento de los sistemas y operaciones de los intermediarios financieros para que pudieran dar servicio de forma eficaz y con fundamento a un número cada vez mayor de microempresas con bajos ingresos. Por otra parte, el proyecto calibraba su éxito por el número de préstamos y, por lo tanto, no instauró ningún proceso para hacer un seguimiento de las mejoras que se producían en la capacidad institucional de las instituciones asociadas. Originalmente, el FIS no exigía a las instituciones asociadas informe alguno, ni estadísticas mensuales, ni seguimiento de la evolución de su personal y de las mejoras del sistema.

Detalles poco precisos de las operaciones

El documento de evaluación inicial del proyecto contenía apenas dos páginas con los detalles relativos al funcionamiento del componente. Aunque esta falta de precisión tenía la ventaja de dar cierto grado de libertad a los intermediarios financieros para innovar y desarrollar sus propias metodologías, productos y servicios, dio lugar a muchas dificultades y retrasos durante los dos primeros años de ejecución y hubo que hacer serios esfuerzos para rectificar.

Cuestiones políticas

La ubicación del programa de microfinanzas dentro del fondo social lo ha hecho vulnerable a la interferencia política. Por ejemplo, el cambio de gobierno que se produjo en Panamá tras las elecciones de diciembre de 1999 condujo a la sustitución de prácticamente todo el personal de la unidad de microfinanzas, la DCAP, que vio como su progreso sufría una grave interrupción. Lo que es más importante, las desavenencias ralentizaron el proceso de aprobación del gobierno y el desembolso. Lo que, a la larga, se iba a saldar con una pérdida de credibilidad del programa de microfinanzas ante algunos actores clave. Los obstáculos burocráticos, junto con los problemas de diseño, hicieron que el programa no desembolsara ningún préstamo durante los tres primeros años.

Experiencia en materia de ejecución

A principios de 1999, el equipo de la DCAP tomó la difícil decisión de volver a diseñar muchos de los aspectos centrales del proyecto. A continuación se describen algunas de las cuestiones más importantes que requerían atención.

Selección de los intermediarios financieros asociados

El diseño original del proyecto no exponía ningún criterio para la selección de organizaciones asociadas, salvo que el FIS ofrecería préstamos a dos tipos de instituciones financieras: organizaciones intermediarias “establecidas” y organizaciones intermediarias “emergentes”. En consecuencia, el personal evaluaba los préstamos a entidades financieras de la misma manera que evaluaban subproyectos de infraestructura. Elaboraron un sistema de puntuación para clasificar al socio en cuestión

como institución de categoría 'A' (80 a 100), 'B' (65 a 80) o 'C' (por debajo de 65). El número de puntos denota el rango de empréstito potencial del FIS.

El sistema adolecía de diversos puntos débiles: (i) era subjetivo, (ii) no se basaba en un examen técnico detallado de una serie cronológica de estados financieros y (iii) no era uniforme para todas las instituciones. Los resultados y sistemas financieros anteriores sumaban un total de tan sólo 35 puntos y a pesar de ello constituían un criterio decisivo para cumplir los requisitos de escala y de sostenibilidad y presuponer la solidez de los socios. Las definiciones se aplicaban sin ninguna consistencia y algunas cifras estaban claramente desligadas de los estados financieros. No se llevó a cabo ajuste alguno a los estados financieros para reconocer los efectos de las subvenciones y donaciones en especie y de otro tipo, de forma que era imposible hacer comparaciones y por tanto los análisis perdían valor. Lo que es más importante, el proceso de selección no conducía a ninguna recomendación para los socios sobre la forma en que podían mejorar los sistemas de gestión, los productos y los servicios para incrementar la eficiencia y dar cobertura a más microempresas con bajos ingresos.

En diciembre de 1998, una misión de supervisión del proyecto recomendaba a éste tomar varias medidas para mejorar la selección de las IMF y simplificar el proceso de evaluación inicial. En primer lugar, recomendaba que, a la hora de evaluar a las instituciones asociadas, el personal debiera utilizar los indicadores financieros y de pobreza desarrollados por el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre (CGAP). En segundo, recomendaba utilizar la cartera en situación de riesgo (CSR) de 30 días como medida para todas las instituciones, ya que esta forma de proceder se está convirtiendo en la práctica habitual dentro de la industria microfinanciera (la CSR muestra el riesgo real de la cartera al comparar los saldos de los préstamos pendientes que tienen al menos un pago fuera de plazo con la cartera de préstamos pendientes.) En tercer lugar, se ajustó el sistema de puntuación para poder medir la madurez y eficacia de sistemas financieros como las auditorías internas, auditorías externas, póliza de cancelación en libros, reservas para deudas incobrables y tratamiento y seguimiento de la morosidad. Lamentablemente, muchas de estas modificaciones fueron suprimidas algunos meses más tarde cuando, a consecuencia de los cambios que sucedieron a las elecciones nacionales, todo el equipo abandonó el FIS, dejando tras de sí escasa documentación sobre las modificaciones efectuadas al proceso.

Planes de desarrollo institucional

El desembolso como centro de atención del programa quería decir que, en sus inicios, el FIS carecía de una estrategia para ayudar a las organizaciones asociadas a mejorar sus operaciones o a capacitar a su personal. Así pues, el proyecto introdujo el concepto de *planes de desarrollo institucional* para cada institución asociada, con el objetivo de mejorar la sostenibilidad a largo plazo de la industria microfinanciera de Panamá. El personal del FIS trabaja ahora con cada institución asociada potencial para elaborar un plan a medida de las necesidades de la institución. Este pequeño plan contiene (i) los objetivos de desarrollo de la institución, (ii) la identificación de los puntos débiles operativos y (iii) un plan específico de asistencia técnica, jornadas de formación y otros tipos de apoyo (como consultorías) propuestos por la IMF y verificadas técnicamente por el equipo de la DCAP del FIS para superar los puntos débiles más importantes.

Procedimientos de contratación

Algunos de los procedimientos internos de contratación del Banco también crearon barreras para la ejecución del programa. Por ejemplo, el Banco exigía que todos los

paquetes de subpréstamos tuvieran desde el primer momento el visto bueno del director del equipo de proyecto (DEP) del Banco. Esto quería decir que el DEP tenía que examinar un documento de 12 páginas por cada subpréstamo destinado a un prestatario—un requisito diseñado para los subpréstamos de infraestructura de los programas paralelos del FIS, pero absolutamente inapropiado para un programa de microfinanzas que trata de simplificar los procesos de aprobación. El Banco resolvió este problema administrativamente después de largas conversaciones.

Lecciones aprendidas

Al examinar la experiencia de Panamá con el FIS se confirma que los fondos sociales pueden ser vehículos poco seguros para las microfinanzas si no contienen desde el principio medidas adecuadas para el perfeccionamiento de las instituciones y no reciben un tratamiento diferente a las actividades de infraestructura del fondo social. En particular::

- Para que un proyecto de un fondo social tenga éxito, debe adoptar una visión global de la industria, centrándose en los elementos constructivos de las IMF participantes y en cuestiones sectoriales, no solamente en lograr los objetivos de desembolso.
- Los proyectos de los fondos sociales deben incluir a expertos en microfinanzas en el equipo de preparación del proyecto para poder asegurar la inclusión de las mejores prácticas de la industria dentro del diseño del proyecto.
- Los responsables de la planificación del proyecto deben examinar todo el abanico de opciones institucionales antes de incluir un proyecto de microfinanzas dentro de un fondo social. Este punto es vital para garantizar que el fondo social adopte una postura de apoyo al desarrollo del sector microfinanciero del país y que añada valor estimulando a las IMF para que se amplíen a nuevas regiones, den servicio a nuevos tipos de clientes y desarrollen nuevos productos financieros para el grupo objetivo.

V. Estudio de caso práctico: Yemen

Nombre del proyecto	Segundo Fondo Social para el Desarrollo
Fecha de la evaluación inicial	11 de abril 11 de 2000
Principales componentes	a) Desarrollo comunitario, b) Microfinanzas y generación de ingresos, c) Creación de capacidades
Costo total del proyecto	US\$175 millones
Cuantía del préstamo del Banco	US\$75 millones
Componente de microfinanzas	US\$5 millones
Componente de microfinanzas como porcentaje de la financiación del Banco	6,7 por ciento

Introducción

Desde 1996, el Fondo Social de Yemen para el Desarrollo (FSD) ha sido un importante vehículo para desarrollar y poner a prueba estrategias de aproximación a las microfinanzas hechas a medida de las circunstancias locales. Se trata del primer programa de microfinanzas de la región que crea y amplía un programa de préstamos basado en las prácticas bancarias islámicas. Si bien el desafío más importante de la primera fase de desarrollo consistió en establecer instituciones microfinancieras allí donde no existían, el reto de la segunda fase está en crear capacidades en dichas instituciones para que presten servicio de una forma sostenible.

Actuación institucional

El FSD se estableció en septiembre de 1997 como organismo autónomo financiera y administrativamente independiente del gobierno. La Unidad de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa es la responsable de administrar los programas de microfinanzas y generación de ingresos del FSD a través de intermediarios elegibles. Esta unidad se separó del resto de unidades que administraban los subproyectos del fondo social.

La tarea principal de la unidad consiste en prestar apoyo técnico y financiero a los intermediarios utilizando unas directrices claras y transparentes. La continuidad de este apoyo depende del cumplimiento por parte de los intermediarios de los niveles de rendimiento establecidos.

Logros

La provisión de crédito a pequeños y micro empresarios es un fenómeno relativamente nuevo en Yemen. Hasta que el FSD no puso en marcha un proyecto piloto de microfinanzas, no existía ninguna institución que prestara servicios microfinancieros a los pobres. El FSD se encuentra en su segunda fase y ha crecido de tal forma que ahora presta apoyo a tres programas de microfinanzas y a cuatro de generación de ingresos, todos ellos con el respaldo de extensos programas de creación de capacidades.

- En marzo de 2001, el FSD tenía 3.993 prestatarios pendientes de reembolso y 60 ahorradores, con un suma total de préstamos pendientes de US\$729.449.¹³
- Desde el inicio de su andadura, el FSD ha prestado apoyo a 11.676 prestatarios y 1.500 ahorradores, con un suma acumulada de préstamos de US\$2.913.629.¹⁴

Experiencia en materia de ejecución

Experimentación y selección de las instituciones asociadas

Cuando se estableció el FSD, Yemen no tenía ni experiencia ni capacidad institucional para prestar servicios financieros a los pobres de forma eficaz. El Banco Mundial, con la ayuda de la UE y Holanda, puso en marcha proyectos piloto en dos regiones: las zonas urbanas de tugurios de la ciudad de Hodeidah y las zonas remotas de la región de Dhamar. Los principales objetivos consistían en desarrollar capacidades a nivel local para crear y gestionar programas sostenibles de microfinanzas y experimentar nuevos mecanismos de prestación de servicios en toda una serie diversa de escenarios.

La selección de instituciones asociadas se consideraba una de las tareas más difíciles debido a que los socios que se pretendía identificar debían de tener potencial para operar programas de microfinanzas sostenibles desde el punto de vista financiero. Por ejemplo, al comienzo del proyecto, el FSD identificó a 10 ONG y asociaciones de beneficencia locales en Hodeidah como socios potenciales. Todas ellas contaban con capacidades extremadamente limitadas. Se decidió que la Unión de Mujeres de Hodeidah (UMH) era el socio más adecuado por varias razones. En primer lugar, tenía experiencia en la prestación de una serie de servicios “tradicionales” para mujeres, como clases de alfabetización y actividades de divulgación. Además, contaba con una junta activa y comprometida y una amplia red de clientes potenciales, tanto hombres como mujeres. El programa de Hodeidah opera en la actualidad el programa de microfinanzas más extenso, con 2.072 prestatarios activos.

La experimentación realizada mediante las actividades piloto ha demostrado tener una importancia vital para el éxito del proyecto. Las actividades piloto exploraron modelos para zonas rurales y urbanas, así como metodologías de préstamos personales y de grupo que más adelante serían reproducidos y ampliados. Además, la actividad piloto estableció unos cuantos intermediarios de microfinanzas que constituirían el pilar del proyecto.

Prácticas bancarias islámicas

Uno de los principales logros del programa durante su primera fase fue el desarrollo de una metodología microfinanciera hecha a medida de las circunstancias locales y basada en los principios bancarios islámicos como Mudaraba, Murabaha y Musharaka. Las prácticas bancarias islámicas no utilizan expresamente tasas de interés debido a la fuerte resistencia religiosa y cultural a las mismas, pero en su lugar emplean un sistema de comisiones y participación en los beneficios.

La metodología utilizada en el FSD contiene tasas de interés efectivas basadas en comisiones y participación en los beneficios lo suficientemente altas para que el

¹³ Funds disbursed in YR, Aide Mémoire, mayo de 2001, pág. 2.

¹⁴ Funds disbursed in YR, ibid.

programa resulte sostenible desde el punto de vista financiero. Por ejemplo, en los programas que ofrecen préstamos para la ganadería, la institución microfinanciera participante respalda al intermediario tomando una parte de la venta en concepto de precio de los reembolsos. De esta forma se facilitó una tasa relativamente alta de interés efectivo (40 por ciento, menos 10 por ciento de inflación) sin generar comentarios o críticas de los ciudadanos.

Requisitos para la creación de capacidades

La experiencia en Yemen ha demostrado que el FSD es capaz de crear IMF con potencial para la sostenibilidad, pero las instituciones requieren una gran dosis de apoyo desde el principio. Por ejemplo, el programa de microfinanzas de más éxito, operado por la Unión de Mujeres de Hodeidah, fue establecido como uno de los proyectos piloto originales. Aunque el programa ha alcanzado la sostenibilidad operativa, sigue enfrentando problemas fundamentales de creación de capacidades para llegar a ser sostenible desde el punto de vista institucional y financiero. Algunas de las dificultades surgieron debido a que el departamento de microfinanzas fue separado en gran medida del resto de programas de la UMH. Manejaba cuentas bancarias separadas, contaba con formación especial para su personal y aplicaba su propia estructura salarial. Los responsables de la planificación del proyecto consideraron desde el principio que dicha autonomía era vital para el éxito del programa; sin embargo, el resultado fue que la junta de directores del programa no estaba lo suficientemente involucrada en la ejecución del programa como para poder gestionarlo sin el apoyo continuo del FSD.¹⁵

Capacitación del personal

La falta de personal cualificado en Yemen ha sido identificada como la principal limitación para la ampliación del programa.¹⁶ Este problema viene abordándose de varias formas, entre ellas, (i) a través de una intensa labor de formación y AT para el personal de la unidad de microfinanzas, a cargo de consultores microfinancieros internacionales, (ii) por medio de la participación de miembros clave del personal en programas de formación internacionales (por ejemplo en Boulder, Colorado) y regionales, y (iii) desarrollando planes anuales de formación. Los nuevos planes pretenden vincular una IMF regional al FSD para dar apoyo a un nuevo programa con un banco islámico en Yemen.

Programas de microfinanzas vs. programas de generación de ingresos

El FSD opera programas de microfinanzas y de generación de ingresos (PGI). Los programas de microfinanzas prestan servicios de crédito y ahorro. Los PGI proporcionan préstamos para ayudar a los pobres a desarrollar actividades que generen ingresos, como la apicultura y la ganadería. Los PGI se han establecido en aquellas zonas donde existía una gran demanda de servicios microfinancieros y sin embargo la base de clientes era insuficiente para justificar una gran inversión técnica y financiera como la requerida para establecer una IMF.

La experiencia obtenida en la práctica revela importantes diferencias de resultados entre los dos programas en términos de cobertura y sostenibilidad. Concretamente:

¹⁵ Términos de Referencia del Programa de Microfinanzas de Hodeidah, pág. 2.

¹⁶ Examen de mediados del período, pág. 10.

- Los PGI no derivan en grandes beneficios que puedan siempre justificar el costo que suponen. El número medio de clientes para un PGI típico es muy inferior al de los programas de microfinanzas.
- Al tener la mayoría de las carteras concentradas en una actividad, los PGI tienen más riesgo que los programas de microfinanzas.
- Los problemas relacionados con los intermediarios siguen siendo el principal obstáculo para este componente—generalmente es algún problema de capacidad básica el que impide trabajar con las ONG, mientras que el trabajo con las cooperativas, relativamente más sólidas, se ve obstaculizado por la falta de incentivos para estas instituciones con visión de beneficios.

Con esta experiencia como base, el FSD se centrará en el futuro en el desarrollo de más programas de microfinanzas y menos de generación de ingresos. Cuando haya que desarrollar PGI, se procurará por todos los medios diversificar sus carteras desde la misma fase de diseño.¹⁷

Seguros contra catástrofes: respuesta a una crisis nacional

En 2000 Yemen fue sacudida por la Fiebre del Valle del Rift y por epidemias de fiebre aftosa. El desastre se saldó con la vida de más de 50 personas y miles de cabezas de ganado bovino y ovino, y el consiguiente grave impacto en la cartera de algunos de los programas de microfinanzas y generación de ingresos del FSD. Los problemas se produjeron a consecuencia de la pérdida de ganado ovino y vacuno por parte de los clientes de los programas, por la fuerte caída de los precios de la carne y por las moratorias al transporte de animales en las zonas infectadas. Muchos programas agotaron rápidamente los fondos que tenían para seguros y tuvieron que afrontar el deterioro vertiginoso de sus carteras.

El FSD desempeñó un importante papel durante esta crisis nacional al reducir el riesgo al que estaban sometidos sus prestatarios y actuar rápidamente para suplir los fondos de seguros de las IMF participantes. Asimismo tomó la decisión de prestar apoyo a los programas afectados cancelando los préstamos pendientes de aquellos clientes que habían perdido animales, o financiando los fondos de seguros de los programas que disponían de ellos. Aunque la crisis se fue controlando inicialmente caso por caso, se están poniendo en práctica medidas para formalizar en el futuro el programa de seguros, ajustarse a las mejores prácticas internacionales y garantizar la igualdad entre programas. En el futuro, los contratos del FSD con IMF serán sometidos a revisión para incluir una cláusula formal de seguros contra catástrofes.

Lecciones aprendidas

Experimentación y metodología

Uno de los principales logros del proyecto ha sido el desarrollo de una metodología muy innovadora hecha a medida de las circunstancias locales. Esto se llevó a cabo

¹⁷ Esto conlleva principalmente más duración de las ayudas al costo operativo de los programas para que las cooperativas puedan contar con ciertos beneficios financieros de las rentas de los ingresos procedentes de los intereses o *murabaha* durante las fases iniciales. Además, el Directorio del FSD ha decidido permitir a los intermediarios que se queden con el 50 por ciento de los beneficios netos después de que el programa alcance un estado de madurez.

básicamente durante la etapa de experimentación, cuando el FSD exploró una serie de mecanismos aptos desde el punto de vista social, incluidos programas urbanos, programas rurales, programas para mujeres, programas de ahorro, y programas basados en las prácticas bancarias islámicas.

Demanda de una serie de servicios financieros

El programa de microfinanzas de Yemen fue concebido meramente como un programa de microfinanzas. Sin embargo, la experiencia demostró que los clientes pobres requieren una serie de productos financieros, entre ellos los ahorros. Ahora, el FSD presta apoyo a dos programas que fomentan el ahorro entre las mujeres pobres—uno rural y otro urbano.

Creación de capacidades

Aunque el FSD se centraba en crear desde el primer momento IMF sostenibles, la creación de capacidades sigue siendo el primer desafío para la ejecución. Todos los programas siguen teniendo necesidad sustancial de desarrollo y capacitación de su personal para poder mejorar la eficacia de sus operaciones. Para ayudar en este esfuerzo, el programa ha elaborado un manual operativo mejorado que se basa en las mejores prácticas estándar internacionales. Asimismo, el programa continúa invirtiendo abundantes recursos en la capacitación de los empleados microfinancieros de forma que puedan desarrollar y supervisar con eficacia el rendimiento de las instituciones asociadas.

VI. Estudio de caso práctico: Eritrea

Nombre del proyecto	Proyecto Fondo de Desarrollo Comunitario de Eritrea
Fecha de la evaluación inicial	30 de enero de 1996
Principales componentes	a) Infraestructura y servicios sociales y económicos, b) Experiencia piloto en crédito y ahorro, c) Creación de capacidades, Formación e investigación
Costo total del proyecto	US\$ 49.68 millones
Cuantía del préstamo del Banco	US\$17.5 millones
Componente de microfinanzas	US\$3.11 millones
Componente de microfinanzas como porcentaje de la financiación total	6 por ciento

Introducción

Creado en 1996, el Fondo de Desarrollo Comunitario de Eritrea (FDCE) fue el primer programa que prestaba servicios microfinancieros a los pobres en Eritrea tras 30 años de guerra. El programa surgió en respuesta a la devastada economía de Eritrea. Las empresas no eran operativas, el sector agrícola estaba destrozado y las instalaciones de servicios sociales básicos habían sufrido graves desperfectos y abandono. La alteración de la vida familiar como consecuencia de la guerra, el desplazamiento y la sequía también supuso el empobrecimiento de miles de ciudadanos.

Desde el principio, el gobierno ha considerado el programa de microfinanzas del FDCE como un primer paso hacia el desarrollo y diversificación del sector financiero. El programa está diseñado no sólo para prestar servicios financieros a los grupos más pobres y vulnerables, sino también para estimular el desarrollo de instituciones microfinancieras sostenibles desde el punto de vista financiero, especialmente en las zonas rurales. Este enfoque a largo plazo y la atención centrada en el desarrollo institucional ha influido en el proyecto a lo largo de su ejecución y contribuido a sus primeros logros.

Actuación institucional

El FDCE es una unidad semi-autónoma que funciona bajo los auspicios del Ministerio de Gobierno Local. Se puso en marcha en abril de 1993 formando parte del Programa de Recuperación y Rehabilitación de Eritrea. Una unidad central del Programa de Ahorro y Crédito (PAC) es la responsable de ejecutar el programa de microfinanzas. La unidad se encarga de dirigir de forma global el programa, realiza actividades relacionadas con el conjunto del programa, como su seguimiento, y selecciona y capacita al personal de campo.

Los Comités de Administración de los Poblados (CAP) se encargan de las decisiones en materia de crédito y de los préstamos en el ámbito comunitario. Los CAP son instituciones elegidas democráticamente, responsables de promover el programa dentro de la comunidad, de orientar a los "grupos solidarios" de prestatarios, de llevar un registro de ahorros y préstamos y de gestionar los atrasos.

El FDCE de Eritrea ofrece tanto ahorro como crédito a través de dos tipos de préstamos. Los clientes de nivel I pueden pedir un préstamo de hasta US\$1.000 por grupo, y los clientes de nivel II de hasta US\$10.000. Los grupos pueden optar a recibir préstamos sólo después de haber reunido ahorros con éxito durante un periodo de hasta tres meses.

Logros

La cartera pendiente se sitúa actualmente en aproximadamente US\$1,4 millones, con 87 bancos rurales funcionando en el país.¹⁸ La calidad de la cartera ha sido alta, con un 0 por ciento de atrasos en 1996, un 1,15 por ciento en 1997, un 2,04 por ciento en 1998, 7,12 por ciento en 1999 y 5,96 por ciento en diciembre de 2000. La morosidad aumentó durante 1999 y 2000 a consecuencia del conflicto con Etiopía.

La cuentas de ahorro individual voluntarias y con total disponibilidad han demostrado tener éxito para atraer a los ahorradores. Aunque el programa de microfinanzas ha estado experimentando con ahorros forzados inmovilizados o cuentas colectivas, estos servicios han tenido menor cobertura y un crecimiento más lento de la base de depósitos que los depósitos voluntarios.

Diseño del proyecto: Enfoque por fases

Aunque el programa de microfinanzas demostró inmediatamente que podía hacer llegar con éxito los servicios financieros al grupo objetivo, su situación formando parte del fondo social va acompañada de riesgos importantes. En particular, como el programa se ajusta al modelo denominado “fondo rotatorio”, en el que los fondos se prestan a grupos de un poblado y se reembolsan al fondo social, el FDCE se ve implicado en la financiación directa. Esta cuestión es crítica, ya que de todos es sabido que la financiación que presta un donante o el gobierno no será lo bastante cuantiosa o continua para garantizar la prestación ininterrumpida de servicios microfinancieros a los millones de pobres o cuasi pobres que los necesitan.¹⁹ Los programas de microfinanzas pueden lograr una cobertura masiva únicamente si tienen capacidad para aprovechar al máximo las fuentes comerciales de financiación, incluidos los depósitos de los ciudadanos.

El gobierno de Eritrea ha afrontado este problema planteando una visión a largo plazo del sector de las microfinanzas y adoptando un enfoque por fases. Aunque el programa de microfinanzas estaba originalmente insertado dentro del FDCE, desde el primer momento se ha considerado que esta postura es adecuada sólo para la primera fase de desarrollo del sector. Desde el principio, el personal del proyecto ha trabajado en el entendimiento de que el objetivo principal del proyecto es la creación de instituciones que puedan ofrecer a los microempresarios de Eritrea todo un abanico de servicios financieros de una forma sostenible.

En virtud del Programa de Emergencia para la Reconstrucción de Eritrea, recientemente desarrollado, el componente de microfinanzas se escindirá para funcionar con

¹⁸ ECDF, SCP Evaluation, pág. 9.

¹⁹ Levy, Fred D, Apex Institutions in Microfinance, draft, 1 de mayo de 2001, pág. 2.

independencia del fondo social, pero permaneciendo como programa del gobierno dentro del mismo Ministerio. La tercera fase se centrará en la creación de una institución financiera privada.

Limitaciones

Aunque el FDCE ha constituido un vehículo valioso para poner en marcha el sector de las microfinanzas en Eritrea, también creó una serie de obstáculos durante la ejecución del proyecto. Estas distorsiones se vieron en cierta manera suavizadas gracias al compromiso que adquirió el gobierno con el proyecto, pero aun así afectaron al crecimiento y desarrollo del proyecto. A continuación se describen algunos de los problemas con los que se encontró el programa:

- **Inflexibilidad de las tasas de interés:** Uno de los problemas más difíciles del programa procedía de los topes impuestos por el Ministerio de Hacienda a las tasas de interés. A consecuencia de ello, las IMF no podían aplicar las tasas que se necesitaban para alcanzar la total sostenibilidad financiera. El resultado es que el programa cubre los costos pero no es sostenible desde el punto de vista financiero. El programa aplicaba un 16 por ciento a los clientes de nivel I y un 14 por ciento a los clientes de nivel II, cifras que son relativamente más elevadas que las de otras instituciones de micropréstamo de Eritrea. Sin embargo, debido a la inflación, las tasas de interés real han oscilado entre el 0,00 y +0,012 por ciento.²⁰
- **Inflexibilidad salarial:** Al estar insertado dentro del fondo social, el programa de microfinanzas no podía subir los salarios al nivel deseado. Se impuso un tope salarial para que se mantuvieran en línea con los salarios del resto de los empleados del FDCE. Como consecuencia de ello, fue difícil retener a los miembros de personal cualificados y ya formados.
- **Estructuras de incentivos para los oficiales de préstamos:** En la misma línea que la inflexibilidad salarial, era difícil introducir estructuras de incentivos para los oficiales de préstamos y, de hecho, no se pudieron aprobar hasta 2001.

Lecciones aprendidas

Los factores que se describen a continuación han contribuido al éxito del programa de microfinanzas del FDCE.

- **Desarrollo del personal:** El programa de microfinanzas se centraba en gran medida en la capacitación y desarrollo de su personal y, en consecuencia, ha logrado que sus empleados adquirieran un grado muy elevado de compromiso. Este compromiso demostró ser vital para la sostenibilidad del propio programa cuando en 1999 estallaron los enfrentamientos en la zona fronteriza con Etiopía. Aunque se congeló de forma temporal la cartera, los préstamos no fueron castigados. El personal siguió haciendo el seguimiento de los préstamos pendientes y recuperando los préstamos durante todo el conflicto. Aunque en aquel momento resultaba extremadamente difícil efectuar la recuperación de los préstamos, ayudó a que el programa sobreviviera a una grave crisis de carácter nacional.

²⁰ ECDF, SCP Evaluation, Pág. 10.

- **Confianza depositada en los especialistas en microfinanzas:** El programa depositó su confianza en los especialistas en microfinanzas, no sólo durante la fase de diseño del programa, sino también para recibir asistencia técnica y formación conforme avanzaba el programa. Se considera que éste ha sido un factor clave para desarrollar las capacidades necesarias del personal del programa y para garantizar el enriquecimiento del programa con las mejores prácticas del sector reconocidas internacionalmente.
- **Autonomía gerencial:** El compromiso del gobierno con el programa permitía al programa contar con un grado de autonomía gerencial decisivo. Aunque el programa está insertado dentro del FDCE, había una gestión independiente del personal de la unidad del PAC y una clara división de las responsabilidades. La interferencia política todavía era menor por el hecho de que las decisiones en materia de préstamos se tomaban en el ámbito del poblado.
- **Metodología de experimentación y desarrollo de nuevos productos:** El FDCE desarrolló y experimentó su metodología a lo largo del Programa Piloto de Ahorro y Crédito. Los elementos clave fueron la flexibilidad de los plazos de los préstamos, una fuerte presión social ejercida a través de los préstamos para “grupos solidarios” e incentivos de préstamos más elevados destinados a clientes que repetían. El FDCE sigue perfeccionando su metodología y desarrollando nuevos productos, como el préstamo de nivel II, que permite cantidades más elevadas para pequeñas empresas.

VII. Referencias

Forster, Sarah. 2001. “Bosnia and Herzegovina Local Initiatives Project.” Presentación de componentes de microfinanzas en fondos sociales. Banco Mundial, Washington DC.

Goldberg, Michael and Cecile Fruman. 1997. *Microfinance Practical Guide for World Bank Staff*, CGAP. World Bank, Washington DC.

Legerwood, Joanna. 1999. *Case Studies in Microfinance: Albanian Development Fund*. Banco Mundial, Washington DC.

Owen, Graham. 2000. “Yemen Report: Mission to Hasi and Al-Seih.” Fondo para el Desarrollo Social de Yemen.

Pearce, Doug. 2001. “Community-Driven Development In ECA: Experience with Microcredit.” Presentación. Banco Mundial, Washington DC.

Robinson, Marguerite S. 2001. *The Microfinance Revolution: Sustainable Finance for the Poor*. Banco Mundial, Washington DC.

_____, *Microfinance, Grants, and Non-Financial Responses to Poverty Reduction: Where Does Microcredit Fit?* 2001. Serie *Enfoques* del CGAP, Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre. Banco Mundial, Washington DC.

_____, *Social Fund for Development Newsletter*. 2001. Nº 13. República de Yemen.

_____, *Portfolio Improvement Program: A Review of Social Fund Microfinance Components*. 1996. Banco Mundial, Washington DC.

_____, *Participation Sourcebook*, 1996. Ch. II: Sharing Experiences. Proyecto de Reducción de la Pobreza Rural. Banco Mundial, Washington DC.

_____, "Social Fund for Development, Midterm Review." 1999, República de Yemen, Banco Mundial.

_____, "Yemen Social Fund and Microfinance. Social Risk Management during the RVF Epidemic." 2001. Presentación de componentes microfinancieros en fondos sociales, Banco Mundial, Washington, DC.

_____, "Eritrean Community Development Fund, Savings and Credit Program Evaluation", 2000. Banco Mundial, Washington, DC.

Documentos de proyecto del Banco Mundial

Banco Mundial. Implementation Completion Report, Bosnia and Herzegovina Local Initiatives Project, diciembre de 2000. Washington, DC.

Banco Mundial. Project Appraisal Document, Bosnia and Herzegovina Local Initiatives Project II, mayo de 2001. Washington, DC.

Banco Mundial. Proposed Interim Fund Credit, Bosnia and Herzegovina Local Initiatives Project, 19 de noviembre de 1996. Washington, DC.

Banco Mundial. Project Appraisal Document, Republic of Panama, Social Investment Fund Project, 29 de mayo de 1997. Washington, DC.

Banco Mundial. Project Appraisal Document, Albania, Microcredit Project, 28 de mayo de 1999. Washington, DC.

Banco Mundial. Staff Appraisal Report, Albania, Rural Development Project, 10 de enero de 1995. Washington, DC.

Banco Mundial. Implementation Completion Report, Albania, Rural Development Project, 27 de junio de 2000. Washington, DC.

Banco Mundial. Staff Appraisal Report, Albania, Urban Works and Microenterprise Pilot Project, 30 de junio de 1995. Washington, DC.

Banco Mundial. Staff Appraisal Report, Albania, Rural Poverty Alleviation Project, 2 de febrero de 1993. Washington, DC.

Banco Mundial. Implementation Completion Report, Albania, Urban Works and Microenterprise Project, 29 de diciembre de 1999. Washington, DC.

Banco Mundial. Project Appraisal Document, Republic of Yemen, Second Social Fund for Development Project, abril de 2000. Washington, DC.

Banco Mundial. Memorandum of the President, Eritrea, Emergency Reconstruction Credit, 23 de octubre de 2000. Washington, DC.

Kwa matumizi ya Ofisi ya TASAF ya Wilaya
Para uso de la Oficina de Distrito del TASAF

Namba ya Maombi <i>Número de solicitud</i> Example: SHIN 1/CDI/999	
Tarehe ya Maombi Kupokelewa na TASAF <i>Fecha de recepción (dd/mm/yyyy)</i>	

MFUKO WA MAENDELEO YA JAMIII- TANZANIA
FOMU YA MAOMBI KWA MIRADI YA JAMII

FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE TANZANIA
SOLICITUD DE PROYECTO COMUNITARIO

IJAZWE NA KAMATI YA MRADI
(PARA CUMPLIMENTAR POR EL CPC)

(IJAZWE NAKALA TATU)
(PARA CUMPLIMENTAR POR TRIPLICADO)

Fomu hii ijazwe baada ya jumuiya yote (ikijumuisha wanawake, wazee, vijana, n.k). kushiriki katika majadiliano ya matatizo ya kijamii, ufumbuzi na kuainisha KERO ambayo ni kipaumbele, kwa ajili ya kushirikiana na TASAF

La presente solicitud sólo deberá cumplimentarse una vez que toda la comunidad, incluidos todos sus grupos sociales, haya participado en el debate sobre sus problemas, soluciones y proyectos de máxima prioridad que deberán recibir asistencia del TASAF.

Utaratibu wa Kujaza Fomu
Procedimiento para cumplimentar la solicitud

- 1. Jaza fomu hii kikamilifu na kwa Usahihi**
Rellene toda la solicitud de forma precisa.
- 2. Ambatanisha michoro, viwango na taarifa nyingine muhimu.**
Adjunte el diseño, la especificación y los documentos de estudio pertinentes.
- 3. Wasilisha nakala ya Fomu iliyo kamili kwa Afisa TASAF wa Wilaya na kwa Serikali ya Kijiji.**
Una vez cumplimentada, entregue una copia de esta solicitud al Oficial de Distrito del TASAF y a la Asamblea local.
- 4. Ijazwe Nakala Tatu**
Debe ser cumplimentado por triplicado

1. **Jina la Mradi** / Nombre del proyecto: _____

2. **Anwani ya Posta** / Dirección de contacto

Jina la Kijiji / Nombre del poblado / Comunidad: _____

S.L.P / Distrito postal _____

Mahali / Emplazamiento _____

3. **Tarehe ya Kuwasilisha Maombi** / Fecha de entrega (dd/mm/yyyy) _____

4. **Maelezo kuhusu Mradi** (Orodhesha yote kuhusu mradi)

(Kwa mfano: vyumba vya madarasa, nyumba za walimu, samani, vyoo, visima, n.k.)

Descripción del subproyecto (enumere los componentes del proyecto)

(Por ejemplo: instalaciones escolares, viviendas para profesores, mobiliario, letrinas, excavaciones, etc.)

5. **Umuhimu wa Mradi: Huduma iliyopo/zilizopo zina matatizo gani?** (Kwa miradi ya sekta ya Elimu, taja wastani wa wanafunzi kwa darasa katika eneo mradi utakakotekelezwa n.k.)

Justificación del proyecto. ¿Qué problemas plantea el actual servicio? (En el caso de subproyectos en el sector educativo, especifique el tamaño medio de las aulas en las áreas beneficiarias)

6. **Mahali Mradi ulipo** / Emplazamiento del proyecto

Mjini/Kijijini / Ciudad/Poblado: _____

Jina la Kijiji/Kata / Poblado/Denominación local _____

Wilaya / Distrito : _____

7. (a) **Idadi ya Watu na Ukubwa wa eneo la mahali Mradi ulipo.** Idadi ya watu wote kwenye jamii:

Idadi ya watu / Población total: _____

Ukubwa wa eneo / Superficie del área cubierta por el proyecto: _____

(b) **Idadi ya wanawake** / Número total de mujeres _____

Idadi ya wanaume / Número total de hombres _____

(c) **Idadi ya / Número total de:-**

(i) **Wazee** / Ancianos

Ke/H

Me/v

(ii) **Yatima** / Huérfanos

(iii) **Walemavu** / Discapacitados

(iv) Wenye virusi vya ukimwi/Enfermos de VIH/SIDA _____

Jina la Kitongoji Mahali Mradi ulipo <i>Nombre del subpoblado comprendido en el área del proyecto</i>	Idadi ya Watu <i>Población</i>			Umbali kutoka eneo la Mradi <i>Distancia con respecto al emplazamiento del proyecto</i>
	Ke <i>(H)</i>	Me <i>(V)</i>	Jumla <i>(Total)</i>	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10				
Jumla/Total				

(Orodhesha hapa chini. Kama nafasi haitoshi, ambatisha karatasi ya ziada)

Población y superficie del área cubierta por el proyecto.

Población total de la comunidad: _____

(Enumere los detalles a continuación. Adjunte otra hoja si no dispone de espacio suficiente)

8. Je kijiji hiki kimekwisha fanya upembuzi shirikishi jamii? NDIYO/HAPANA

Se ha elaborado alguna Evaluación Participativa de las Necesidades Comunitarias en este poblado/Comunidad? SÍ/NO.

9. Ni nani aliyefanya upembuzi shirikishi jamii huo: - Shirika lisilo la kiserikali [__], TASAF [__], Timu ya Wilaya [__], Wengine [__]

¿Quién llevó a cabo la Evaluación Participativa de las Necesidades Comunitarias? ONG [__], TASAF [__], Equipo del Distrito [__], Otros [__].

10. Upembuzi Shirikishi Jamii.

Valoración Rural Participativa (VRP)

(a) Tarehe ya kuanzia _____

Fecha de inicio (dd/mm/yyyy)

(b) Tarehe ya kumaliza _____

Fecha de finalización (dd/mm/yyyy)

11. Ushiriki wa Jamii. Jamii, ikiwa ni pamoja na wanawake, imeshiriki vipi katika kuchagua na kutoa kipa umbele cha kwanza kwa mradi huu? Ambatisha dondo

za mkutano wa jamii, uliochagua kamati ya mradi (CPC) na ripoti ya Jamii ya Mpango Shirikishi wa Mradi (CPP).

Participación comunitaria. ¿Cómo participó la comunidad, incluidas las mujeres, en la elección de este proyecto como su prioridad primera? Adjunte el Informe del proceso de Planificación Participativa de la Comunidad (PPC).

12. Aina ya mradi k.m Jengo la Zahanati, Nyumba ya Mganga n.k
Tipo de instalación, estructura o actividad que se realizará durante el proyecto

13. Eleza iwapo ni jipya/ukarabati/upanuzi, n.k:
Señale si se trata de un servicio nuevo/una rehabilitación/una ampliación, etc.:

14. Juhudi za Awali.

Eleza juhudi za awali za jamii katika kutatua tatizo hili?
Kuna hatua zozote zilizochukuliwa katika kutunza na kulinda mali za huduma zilizopo katika Kijiji?. NDIYO/HAPANA

Esfuerzos anteriores.

*Señale qué ha hecho la comunidad para resolver este problema.
¿Qué se ha hecho algo para mantener las instalaciones existentes? Sí/NO*

15. Manufaa yanayotarajiwa. Ni manufaa gani yanayotarajiwa kupatikana kutokana na mradi huu?
Beneficios esperados. ¿Cuáles son los beneficios esperados del subproyecto? _____

16. (a) Ni kundi gani la watu wasiojiweza zaidi hapa kijijini/katika jamii yenu?
¿Quiénes son los grupos más vulnerables de este poblado?

(b) Watu hawa watafaidika vipi na mradi uliochaguliwa? k.m. Wajane, Vilema, yatima, vikongwe, n.k.
¿Cómo beneficiaría el proyecto a los grupos más vulnerables?(p. ej., viudos/as, minusválidos, etc.)

17. Umbali na Muda wa kufika kutoka mahali palipo na huduma inayofanana katika eneo la mradi tarajiwa. / *Distancia y tiempo requeridos para desplazarse a una instalación similar a la prevista por el subproyecto:*

Umbali/Distancia (Km) _____ **Muda/tiempo (hrs.)** _____

18. Miradi mingine inayoendelea kutekelezwa au ambayo imepangwa kutekelezwa katika jamii
Otros proyectos en curso: ¿qué otros proyectos se están llevando a cabo o han sido planificados en la comunidad?

19. Uzoefu uliopatikana. Jamii imeshiriki katika miradi gani ya kujitegemea siku za nyuma?

Experiencia previa: *¿en qué otros proyectos de autoayuda ha participado anteriormente la comunidad?*

20. Makadirio ya Gharama za Mradi/ Costo estimado del proyecto Tshs. _____

21. Mchango wa Jamii. (Angalau 20 % ya Gharama ya Mradi)/ Self-help contribution.

Tshs. _____

(Kwa mfano: vifaa, nguvu kazi, pesa)/ (Por ejemplo: materiales, trabajo, dinero en efectivo)

Ni michango gani iliyo tayari?

¿Qué clase de contribución/ones pueden hacerse?

Michango <i>Contribuciones</i>	Nani alichangia <i>Quiénes han contribuido</i>	Kiasi Sh. <i>Cuánta (Tshs.)</i>	Umbali kutoka eneo la mradi/Distancia con respecto al área del Proyecto
Vifaa / Materiales			
Fedha Taslimu/ <i>Dinero en efectivo</i>			
Nguvu kazi/ Trabajo			
Michango Mingineyo/ Otras contribuciones			

22. Je! Jamii ina uwezo wa kufanya utunzaji na matengenezo? NDIO/HAPANA

¿Tiene la comunidad capacidad para hacerse cargo del mantenimiento? SÍ/NO

23. Utunzaji na Matengenezo/ Mantenimiento

- Jamii inatunzaje majengo yaliyopo na vifaa vilivyopo?
¿Cómo mantiene la comunidad las instalaciones existentes?
- Jamii itatunzaje majengo/vifaa vitakavyokuwepo baada ya mradi kukamilika?
¿Cómo se haría cargo del mantenimiento de la instalación prevista la comunidad una vez finalizado el proyecto?

24. Uchaguzi wa Kamati ya Mradi. (Uwiano wa jinsia ni muhimu)*Selección del Comité para el Proyecto Comunitario*

Kamati ilichaguliwa vipi? <i>¿De qué forma fue elegido el Comité?</i>	
Kamati ilichaguliwa lini? <i>¿Cuándo fue elegido ?</i>	
Kamati ilichaguliwa na nani? <i>¿Por quién fue elegido ?</i>	
Orodhesha Vitongoji vilivyoshiriki katika uchaguzi (Ambatanisha majina ya walioshiriki) <i>¿Quién participó en las elecciones (adjunte un listado de nombres y firmas)</i>	

25. Wajumbe wa Kamati ya Mradi. (Orodhesha wajumbe wote watakaowajibika katika mradi)*Miembros del Comité (enumere todos los miembros del Comité que se encargarían de este proyecto)*

Na	Cheo/Cargo	Jina/Nombre	Jinsi/Sexo	Saini/Firma	Kitongoji/ Subpoblado
1.	Mwenyekiti/ Presidente				
2.	Makamu Mwenyekiti Vicepresidente				
3.	Katibu /Secretario/a				
4.	Katibu Msaidizi/Subsecretario/a				
5.	Mweka Hazina/ Tesorero/a				
6.	Mweka Hazina Msaidizi Subtesorero/a				
7.	Mjumbe /Vocal				
8.	Mjumbe / Vocal				
9.	Mjumbe/Vocal				
10.	Mjumbe/Vocal				
11.	Mjumbe/Vocal				

26. Wajumbe wa Kamati ya Mradi/Composición del CPC

Wanaume/Hombres: _____

Wanawake/Mujeres: _____

Jumla/Total: _____

27. Imepitishwa na Kamati ya Mradi ya Jamii (CPC)

Aprobado por el Comité para el Proyecto Comunitario (CPC)

Kamati ya Mradi wa Jamii ya Kijiji cha Katika wilaya ya inathibitisha kwamba mradi huu ni kipaumbele cha jamii ya (jaza jina la kijiji)

Comité para el Proyecto Comunitario de (nombre del poblado) Aprobó que el presente subproyecto constituye la prioridad de la Comunidad de (nombre del poblado)

Jina la Mwenyekiti _____
Nombre del Presidente

Jina la Katibu: _____
Nombre del Secretario/a

Saini/Firma _____

Saini /Firma _____

Ambatisha michoro, makadirio ya gharama za kazi, vifaa, nguvu kazi, na samani, pamoja na fomu ya maombi

Adjunte al presente formulario de solicitud diseños gráficos, especificaciones, estimaciones de costos, materiales, trabajo y mobiliario.

Zingatia: Andika anwani ya Mfuko wa Maendeleo ya Jamii (ya wilaya na/au Mkurugenzi Mtendaji wa wilaya.

NB: Escriba a qui la dirección de las Oficinas de Distrito del TASAF y/ o la del Director Ejecutivo del Distrito.

Ijazwe na Afisa TASAF wa Wilaya

A complimentar por el ODT

1. **Tarehe ya Kupokelewa maombi** _____
Fecha de recepción de la solicitud (dd/mm/yyyy)

2. **Sekta ya mradi** _____
Sector en el que se inscribe el Proyecto

3. **Jina la Afisa TASAF wa Wilaya:** _____
Nombre del ODT

4. **Saini:** _____
Firma

ZINGATIA

(NB)

Ambatanisha orodha ya wanakijiji waliohudhuria mkutano maalumu wa hadhara kwa ajili ya kuchagua Kamati ya Mradi. Orodha hiyo iandikwe kwa kufuata mfano ufuatao:

Adjunte un listado de los miembros de la comunidad/poblado que asistieron a la Asamblea especial del poblado para elegir al Comité del subproyecto comunitario. La lista debe presentarse en el formato que aparece a continuación:

ORODHA YA WANAKIJIJI WALIOICHAGUA KAMATI YA MRADI

Listado de los habitantes que eligieron al CPC

Kijiji/Poblado:

Kitongoji/Subpoblado:

Tarehe/Fecha:

	Jina/Nombre	Jinsi/Sexo		Sahihi Firma
		Ke H	Me V	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
21.				
22.				
23.				
24.				
25.				

Número de formulario:



FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE TANZANIA

FORMULARIO DE EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA (REVISIÓN) PARA SUBPROYECTOS DE DIC

(Cumplimentar por el Oficial de Distrito del TASAFA)
(CUMPLIMENTAR POR TRIPLICADO)

Nombre del proyecto: _____

Emplazamiento del proyecto

Poblado: _____

Distrito: _____

Sector: _____

Fecha de la evaluación administrativa : _____

Instrucciones: Favor de rodear con un círculo la puntuación que corresponda a cada criterio

CRITERIOS	PUNTUACIÓN
Las solicitudes en que cualquiera de los cuatro primeros criterios tengan una puntuación de cero serán rechazadas.	
A. EVALUACIÓN DEL PROYECTO (en una escala de 0-2, en que 0 indica insatisfactorio y 2 muy satisfactorio)	
1. ¿Es coherente el proyecto con las prioridades del sector y del distrito?	0 1 2
2. ¿Puede prestar el ministerio/departamento relevante ayuda en relación con los costes corrientes necesarios o asistencia técnica para garantizar que la infraestructura creada sea mantenida y usada por los beneficiarios? (el ODT debería verificar este extremo con el departamento relevante)	0 1 2

3. ¿Hasta qué punto beneficia el proyecto a los pobres? (análisis de la eficacia del coste)	0 1 2
4. ¿Existe evidencia suficiente sobre la contribución de la comunidad al proyecto? (mínimo del 20%)	0 1 2
CRITERIOS	PUNTUACIÓN
5. ¿Es el proyecto lo suficientemente simple como para ser finalizado en un año?	0 1 2
6. ¿Hasta qué punto ha realizado ya la comunidad esfuerzos por resolver el problema?	0 1 2
7. ¿Existe evidencia suficiente (p. ej., un informe sobre Planificación Participativa de la Comunidad (PPC)) sobre la participación del conjunto de la comunidad, incluyendo la de las mujeres en el proceso de elaboración de la solicitud de proyecto?	0 1 2
8. ¿Existe un buen plan en relación con la sostenibilidad comunitaria del proyecto?	0 1 2
<i>B. EVALUACIÓN MEDIOAMBIENTAL (usar la lista de control de evaluación medioambiental)</i>	
9. ¿Hasta qué punto ha identificado la comunidad los efectos medioambientales negativos?	0 1 2
10. ¿Son practicables las medidas atenuantes que se han propuesto?	0 1 2
11. ¿Existe un buen plan para el seguimiento de los efectos medioambientales?	0 1 2
PUNTUACIÓN TOTAL (de 0 a 22)	

C. VERIFICACIÓN DE QUE EL FORMULARIO SE HA CUMPLIMENTADO ÍNTEGRAMENTE

12. ¿Se ha cumplimentado el formulario en su integridad? **SÍ/NO**

13. Si la respuesta es NEGATIVA, devuelva el formulario al CPC para que pueda ser adecuadamente cumplimentado.

D. EVALUACIÓN FINAL

(**NB.** Marque la casilla apropiada)

_____ Recomendado para su financiación: (puntuación del 50% o por encima, y encaja dentro del programa de financiación del TASAF)

- _____ Aplazado/devuelto (no tiene cabida en el programa del TASAF o precisa modificaciones)
- _____ Rechazado (puntuación de 0 en cualquiera de los cuatro primeros criterios)
- _____ Rechazado (puntuación de 0 en tres de los últimos cuatro criterios)

E. SUBPROYECTOS APLAZADOS/DEVUELTOS

Explique los motivos

.....

.....

.....

.....

F. EQUIPO DE EVALUACIÓN

NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA

- Distribución:**
1. **Director Ejecutivo del Distrito**
 2. Oficial de Distrito del TASAF
 3. Representante sectorial relevante del DMT

Número de formulario:



FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE TANZANIA

Formulario para la evaluación de campo

(Debe ser cumplimentada por el Oficial de Distrito de TASAF)

(Cumplimentar por triplicado)

PARTE PRIMERA: IDENTIFICACIÓN

1. Título del proyecto: _____

Dirección de contacto: _____

2. Fecha(s) de la evaluación de campo: _____

3. **Emplazamiento del proyecto:**

Poblado/Área: _____

Demarcación: _____

Distrito _____

4. **Tipo de proyecto:** _____

Instrucciones: indique el sector relevante sirviéndose de los siguientes códigos:

- 1: Agua
- 2: Sanidad
- 3: Educación
- 4: Infraestructura económica

- 9. Necesidades insatisfechas:** Confirme los nombres, poblaciones y emplazamientos de los poblados/áreas incluidos en el proyecto comunitario (adjúntese si es necesario). Estime el número de miembros de la comunidad que no está recibiendo servicios de acuerdo con los estándares sectoriales.

PARTE CUARTA: PLANIFICACIÓN DEL SUBPROYECTO

- 10. Actividades del subproyecto:** Enumere las actividades del subproyecto.

Actividades del subproyecto

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.

- 11. Bocetos del terreno:** del componente(s) del proyecto en relación con las comunidades y con las instalaciones existentes. (**Adjúntese**)

- 12. Listado de cantidades para materiales y mano de obra:** En caso de que los componentes del proyecto incluyan rehabilitaciones o diseños no normalizados, proporcione bocetos detallados del edificio/instalación propuestos y de los listados de materiales y mano de obra propuestos (**debe adjuntarse**).

13. Transporte de materiales: estimación del número de viajes, distancias y tamaño de los camiones que serán necesarios para transportar los materiales del proyecto desde Boma y/o otros lugares en que se lleven a cabo las compras.

14. Contribución de autoayuda de la comunidad: Enumere el tipo (p. ej., ladrillos, arena, dinero en efectivo, acarreo de agua, mano de obra, etc.) y cantidades (en número, metros cúbicos, jornales, etc.) de las contribuciones y cuándo estarán disponibles (ya disponibles, se harán disponibles antes del inicio del proyecto o se proveerán durante la ejecución del mismo).

<u>Tipo</u>	<u>Cuándo estará disponible</u>	<u>Cantidad</u>
-------------	---------------------------------	-----------------

15. Calendario: En caso de aprobarse el proyecto, ¿cuándo estaría preparado para ser iniciado y cuánto tiempo se tardaría en ejecutarlo?

16. Plan de mantenimiento de la comunidad: Describa detalladamente el plan de mantenimiento del proyecto a cargo de la comunidad.

17. Contribución prevista del gobierno: Enumere cualesquiera contribuciones del gobierno a las instalaciones o servicios durante o después del proyecto, tales como personal, suministros, etc.

- 18 Cuenta bancaria y sus titulares:** (nota – No debería abrirse cuenta corriente alguna a menos que la comunidad haya sido ya notificada de que la financiación de su proyecto ha sido aprobada).

Nombre del banco en el que se abriría la cuenta:

Nombres de los miembros del CPC titulares de la cuenta bancaria:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

PARTE QUINTA: ACUERDO COMUNITARIO

- 19.** Acuerdo en el que consta que el comité del proyecto comunitario ha participado plenamente en el diseño del plan del proyecto y que este plan ha sido presentado a y aprobado por la comunidad.

Nombre	Firma	Fecha
--------	-------	-------

Presidente: _____

Secretario/a: _____

Tesorero/a: _____

PARTE SEXTA: ACUERDO DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN DE CAMPO

- 20.** Acuerdo en el que consta que el equipo de evaluación de campo ha verificado que la comunidad y su propuesta de proyecto se ajusta a los criterios comunitarios y técnicos necesarios para recibir fondos del TASAF y recomienda la financiación del proyecto por parte del mismo.

Nombre	Cargo	Firma	Fecha
--------	-------	-------	-------

Nambari ya Mradi

Número de solicitud

Ejemplo: SHIN1/CDI/990

**MFUKO WA MAENDELEO YA JAMII – TANZANIA.**

*Fondo de Acción Social de Tanzania
(TASAF)*

RIPOTI YA FEDHA NA UTEKELEZAJI WA MRADI

(Ripoti hii iwasilishwe kila awamu ya mchango wa fedha toka TASAF kumalizika)

INFORME FINANCIERO Y FÍSICO DE PROYECTO COMUNITARIO

(Este informe se debe presentar para cada tramo)

IJAZWE NA KAMATI YA MRADI

(Para cumplimentar por el Comité del Proyecto Comunitario)

IJAZWE NAKALA TATU

(Cumplimentar por triplicado)

Maelekezo: Ripoti hii iwasilishwe kwenye Ofisi ya Wilaya ya TASAF pamoja na risiti halisi, taarifa ya benki (taarifa za muda za benki zitakubalika tu endapo zitakuwa na viambatisho vya matumizi), ikionyesha mchango wa TASAF, hati za malipo na salio la Benki kwa kipindi husika, hundi zilizolipwa, na maelezo kuhusu hundi ambazo hazijalipwa.

Instrucciones: Este informe se debe enviar a la Oficina de Distrito del TASAF, junto con todos los recibos originales, extractos bancarios (solamente se aceptarán extractos bancarios provisionales si incluyen el detalle de las transacciones), que muestren las aportaciones del TASAF, los pagos y el saldo de cuenta correspondiente al período, cheques pagados y, en caso de quedar cheques pendientes, una nota explicativa de los mismos.

Jina la Mradi: _____

Nombre del proyecto:

Kijiji/Kata: _____

Poblado/Barrio:

Wilaya: _____ Namba ya Ripoti: _____

Distrito:

Informe N°.

Tarehe ya Kuwasilishwa: _____

Fecha de presentación:

Maendeleo ya Utekelezaji Dhahiri (Orodhesha sehemu zote za mradi na utekelezaji wake hadi sasa. Onyesha kiwango cha utekelezaji kilichofikiwa hadi sasa)

PROGRESO FÍSICO (Indique todos los componentes del proyecto y el progreso realizado hasta la fecha. Indique el grado de progreso alcanzado a la fecha).

Sehemu <i>Componente</i>	Maelezo kuhusu Maendeleo ya Utekelezaji hadi sasa <i>Descripción del los progresos</i>	
	Iliyopangwa <i>Planeado</i>	Utekelezaji Halisi <i>Real</i>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

(Endelea kuorodhesha nyuma ya fomu hii kama ni lazima)
(*Continúe al dorso si fuera necesario*)

Uhalalisho wa Matumizi ya Fedha za TASAF
JUSTIFICACIÓN DE GASTOS IMPUTADOS AL TASAF

Matumizi <i>Gastos</i>	Jumla ya Awali <i>Total anterior</i>	Ripoti Hii <i>Este informe</i>	Jumla ya Limbikizo jipya <i>Nuevo total acumulado</i>
1. Ununuzi wa Vifaa (bila ya Samani) <i>Adquisiciones de materiales (excepto mobiliario)</i>			
2. Usafirishaji wa Vifaa <i>Transporte de materiales</i>			
3. Gharama za Mkandarasi <i>Pagos a contratistas</i>			
4. Vifaa vya Ufundi/samani <i>Equipamiento/mobiliario</i>			
5. Gharama za Utawala <ul style="list-style-type: none"> • Posho • Uendeshaji <i>Administración del proyecto</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estipendios</i> • <i>Operaciones</i> 			
6. Zana za Mradi <i>Herramientas del proyecto</i>			
TOTAL			

Fedha toka TASAF: Jumla hadi sasa: Tshs. _____

Fondos del TASAF: Total a la fecha:

Salio la Akaunti ya Benki: _____ **Fedha mkononi:** _____

Saldo de cuenta bancaria:

Saldo de caja chica.

Mwenyekiti: _____ **Saini:** _____ **Tarehe:** _____

Presidente:

Firma:

Fecha:

Katibu wa Kamati: _____ **Saini:** _____ **Tarehe:** _____

Secretario/a (controlado):

Firma:

Fecha:

Mweka Hazina: _____ **Saini:** _____ **Tarehe:** _____

Tesorero/a:

Firma:

Fecha:

Msimamizi wa Ufundi (Uhakiki) _____ **Saini:** _____ **Tarehe:** _____

Supervisor/a técnico/a (Certificado):

Firma:

Fecha:

Afisa TASAF Wilaya: (Idhinisha): _____ **Saini:** _____ **Tarehe:** _____

Jefe de Distrito de TASAF (Aprobado):

Firma:

Fecha:

Tafadhali ambatisha stakabadhi zote za awali kwa malipo yote

(Por favor, adjunte los recibos de todos los gastos.)

Toa maelezo kuhusu maendeleo ya mradi: Toa taarifa kuhusu tatizo lolote linalohitaji ushauri na/au msaada toka Ofisi ya TASAF ya Wilaya.

Comente el progreso del proyecto: informe de cualquier problema que requiera la atención y/o asistencia de la Oficina de Distrito de TASAF.

Namba ya Maombi <i>Número de solicitud</i> Ejemplo: SHIN 1/CDI/990	
--	--

MFUKO WA MAENDELEO YA JAMII-TANZANIA
FONDO DE ACCIÓN SOCIAL DE TANZANIA
(TASAF)

ORODHA YA VIGEZO VYA ATHARI ZA MAZINGIRA KWA MAJENGO YA JAMII k.m. SHULE, KITUO CHA AFYA, n.k.

LISTA DE CONTROL MEDIOAMBIENTAL PARA EDIFICIOS PÚBLICOS p. ej. ESCUELAS, CENTROS DE SALUD.

IJAZWE NA KAMATI YA MRADI

(CUMPLIMENTAR POR EL CPC)

(IJAZWE NAKALA TATU)

(CUMPLIMENTAR POR TRIPLICADO)

Utaratibu wa Kujaza Fomu hii

Procedimiento para cumplimentar esta solicitud

Jaza kwenye viboksi vilivyopo kwenye Fomu hii kwa kutumia nambari zifuatazo pale inapohitajika

Ufunguo: 0 = Hakuna athari (Mfiko Hasi)

Impacto negativo

1= Athari kidogo

Impacto leve

2= Athari wastani

Impacto moderado

3 = Athari kubwa

Impacto significativo

Zingatia: Kwenye safu wima ya tatu na nne, weka alama ya vema (3) sehemu husika

Vifaa vitakavyohitajika kwa ujenzi: Maji, matofali, mbao, mchanga, saruji, rangi, mabati, mawe, nguvu kazi

Materiales necesarios para la construcción: Agua, ladrillos, madera, arena, cemento, pintura, planchas de hierro, piedras, mano de obra

Shughuli zitakazo-takiwa kufanywa <i>Actividades que hay realizar</i>	Matokeo na Athari <i>Resultado y efectos</i>	Mbinu/Mikakati inayoweza kutumiwa kuzuia uharibifu wa mazingira, k.m. <i>Medidas atenuantes (ejemplos de)</i>	Wahusika wakuu <i>Partes responsables</i>
<p>1. Kabla ya ujenzi kuanza <i>Actividades previas a la construcción</i></p> <p>1.1. Kufyatua matofali <i>Moldeado de ladrillos</i></p> <p>1.2 Kuchoma matofali <i>Secado de ladrillos</i></p> <p>1.3 Ufyatuaji wa matofali ya saruji <i>Moldeado de bloques de cemento</i></p>	<p>1. Usumbufu kwa makazi __ <i>Perturbación de los hábitats</i></p> <p>2. Upotevu wa Ardhi __ <i>Pérdida de tierras</i></p> <p>3. Uchakavu wa ardhi <i>Deterioro de las tierras</i></p> <p>4. Uchafuzi wa hewa kutokana na vumbi __ <i>Contaminación del aire provocada por el polvo</i></p> <p>5. Ongezeko la matumizi ya maji kwa vyanzo vya maji __ <i>Presión sobre los recursos hídricos existentes</i></p> <p>6. Ukataji wa miti/misitu __ <i>Deforestación</i></p> <p>7. Uchafuzi wa hewa kutokana na moshi. __ <i>Contaminación causada por el humo</i></p> <p>8. Vumbi la saruji __ <i>Polvo de cemento</i></p> <p>9. Mashimo kutokana na kuchimba mchanga (uharibifu wa ardhi) __ <i>Formación de fosas derivadas de la arena de las actividades mineras (Deterioro de las tierras)</i></p>	<p>1. Kupewa ardhi nyingine ya kulima __ <i>Reasignación de tierras de cultivo</i></p> <p>2. Kutengeneza matofali ya saruji na yale ya udongo __ <i>Empleo de bloques de cemento como alternativa</i></p> <p>3. Kuwepo kwa mradi wa visima vya kuchimba. __ <i>Provisión de proyecto de perforaciones</i></p>	<p>1. Mwenyekiti wa Kijiji __ <i>Presidente de la aldea</i></p> <p>2. Jamii/Jumuia __ <i>La comunidad</i></p> <p>3. Jamii/Jumuia __ <i>La comunidad</i></p> <p>4. Kamati ya mradi __ <i>Comité del Proyecto Comunitario</i></p>

<p>2. Ujenzi <i>Construcción</i></p> <p>2.1 Majengo <i>Edificación de obras civiles</i></p>	<p>1. Kelele na uchafu wa hewa <input type="checkbox"/> <i>Ruidos y contaminación del aire</i></p> <p>2. Ongezeko la matumizi ya maji kwa vyanzo vya maji. <input type="checkbox"/> <i>Presión sobre los recursos hídricos existentes</i></p> <p>3. Kuwepo kwa mashimo / machimbo (ya mchanga na udongo mfinyanzi) <input type="checkbox"/> <i>Creación de fosas</i></p>	<p>1. Kutengeneza vyanzo zaidi vya maji ya bomba au kisima <input type="checkbox"/> <i>Establecimiento de otras posibles fuentes de agua adicionales.</i></p> <p>2. Kutengeneza ardhi kwa kuweka matuta <input type="checkbox"/> <i>Paisajismo</i></p>	<p>1. Jamii/Jumuia <input type="checkbox"/> <i>La comunidad</i></p> <p>2. Kuwasaidia kupata visima vilivyo karibu <input type="checkbox"/> <i>Ayudarles mediante perforaciones accesibles</i></p>
<p>2.2 Useremala <i>Carpintería</i></p> <p>2.3 Wafanyakazi/watu <i>Peones</i></p>	<p>1 Ukataji wa miti <input type="checkbox"/> <i>Deforestación</i></p> <p>2. Kelele <input type="checkbox"/> <i>Ruidos</i></p> <p>1. Vinyesi/uchafu wa aina nyingine <input type="checkbox"/> <i>Residuos fecales/otros residuos</i></p>	<p>1. Kununua mbao kutoka kwa wauzaji halali <input type="checkbox"/> <i>Compra de madera procedente de comerciantes autorizados</i></p> <p>2. Inapobidi kutumia chuma kwa fremu za madirisha na milango <input type="checkbox"/> <i>Empleo de acero, cuando corresponda ,para los marcos de ventanas y puertas</i></p> <p>3. Upandaji wa miti kwa shule na jamii <input type="checkbox"/> <i>Forestación –áreas forestales escolares y comunitarias</i></p> <p>1. Kujenga vyoo <input type="checkbox"/> <i>Provisión de letrinas</i></p>	<p>1. Jumuia na wakandarasi <input type="checkbox"/> <i>La comunidad y los contratistas</i></p> <p>2. Kamati ya Mradi <input type="checkbox"/> <i>Comité del Proyecto Comunitario</i></p> <p>3. Mwenyekiti/Jamii <input type="checkbox"/> <i>Presidente de la aldea? La comunidad</i></p> <p>1. Wakandarasi <input type="checkbox"/> <i>Los contratistas</i></p>
<p>3. Uendeshaji <i>Operaciones</i></p> <p>3.1 Utoaji wa Madawati / samani <i>Provisión de escritorios/mobiliario</i></p> <p>3.2 Utupaji wa uchafu/takataka za madawa <i>Eliminación de los residuos sanitarios</i></p>	<p>1. Ukataji miti kwa ajili ya mbao <input type="checkbox"/> <i>Deforestación</i></p> <p>1. Uchafuzi wa mazingira na maambukizi kwa mazingira ya karibu/husika <input type="checkbox"/> <i>Contaminación y polución del entorno circundante</i></p>	<p>1. Kutumia samani zilizotengenezwa kwa chuma <input type="checkbox"/> <i>Empleo de mobiliario de acero</i></p> <p>2. Kununua mbao kutoka kwa wauzaji halali <input type="checkbox"/> <i>Compra de madera procedente de comerciantes autorizados</i></p> <p>1. Ujenzi wa sehemu za kutupia uchafu/takataka iwe sehemu ya mradi <input type="checkbox"/> <i>Incluir incineradoras como parte del proyecto</i></p>	<p>1. Kamati ya mradi <input type="checkbox"/> <i>Comité del Proyecto Comunitario</i></p> <p>2. Kamati ya mradi/mkandarasi <input type="checkbox"/> <i>Comité del Proyecto Comunitario / Contratistas.</i></p>

4 Uthibitisho:

Verificación:

Ni nani aliyejaza Fomu hii?

¿Quién ha cumplimentado el presente formulario?

Jina:

Nombre:

Saini:

Firma:

Tarehe:

Fecha:

Mahali:

Lugar:

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal, escuela primaria (rural)

RESUMEN DE LA LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 2

ART.	DESCRIPCIÓN	IMPORTE (MK)		
		MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución	TOTAL
A	TRABAJOS DE PREPARACIÓN	12,020.00	10,500.00	22,520.00
B	SUBESTRUCTURA	105,516.00	26,890.00	132,406.00
C	PAREDES DE SUPERESTRUCTURA	78,549.00	31,400.00	109,949.00
D	ESTRUCTURA Y CUBIERTAS DEL TECHO	78,775.00	0.00	78,775.00
E	PUERTAS Y VENTANAS	121,170.00	0.00	121,170.00
F	SERVICIOS	0.00	0.00	0.00
G	TERMINACIÓN	162,170.00	8,275.00	170,445.00
H	TRABAJOS EN OBRA, ALMAC. Y GESTIÓN DE MATS., Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO COMUNITARIO	3,000.00	92,500.00	95,500.00
Subtotal N° 1-Costo de material		561,200.00	169,565.00	730,765.00
I	COSTO DE TRANSPORTE DE MATERIALES	90,000.00	0.00	90,000.00
J	MANO DE OBRA Y HONORARIOS DEL CONTRATISTA	52,091.00	0.00	52,091.00
K	COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	15,600.00	976.75	16,576.75
Subtotal N° 2-Otros costos		157,691.00	976.75	158,667.75
TOTAL DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN (N° 1 + N° 2)		718,891.00	170,541.75	889,432.75
L	CANTIDAD DE COMPONENTES	Cantidad	Cotización	
		1	889,432.75	
		718,891.00	170,541.75	889,432.75
COSTO TOTAL DE COMPONENTE				889,432.75

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

Sala de personal CDSS (Rural)

RESUMEN DE LA LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

ART.	DESCRIPCIÓN	IMPORTE (MK)			
		MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución		
A	TRABAJOS DE PREPARACIÓN	12,020.00	12,750.00		
B	SUBESTRUCTURA	122,526.00	32,490.00		
C	PAREDES DE SUPERESTRUCTURA	48,537.00	32,050.00		
D	ESTRUCTURA Y CUBIERTAS DEL TECHO	81,710.00	0.00		
E	PUERTAS Y VENTANAS	159,180.00	0.00		
F	SERVICIOS	0.00	0.00		
F	TERMINACIÓN	174,165.00	8,575.00		
G	TRABAJOS EN OBRA, ALMAC. Y GESTIÓN DE MATS., Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO COMUNITARIO	3,000.00	98,500.00		
Subtotal N° 1-Costo de material		601,138.00	184,365.00		
H	COSTO DE TRANSPORTE DE MATERIALES	90,000.00	62,000.00		
I	MANO DE OBRA Y HONORARIOS DEL CONTRATISTA	55,640.00	0.00		
J	COSTO DE ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO	15,600.00	1,026.25		
Subtotal N° 2-Otros costos		161,240.00	63,026.25		
TOTAL DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN (N° 1 + N° 2)		762,378.00	247,391.25		
K	CANTIDAD DE COMPONENTES	Cantidad	Cotización	762,378.00	247,391.25
		1	1,009,769.25		
COSTO TOTAL DE COMPONENTE		762,378.00	247,391.25		

0
0

LISTA 2

)
TOTAL
24,770.00
155,016.00
80,587.00
81,710.00
159,180.00
0.00
182,740.00
101,500.00
785,503.00
152,000.00
55,640.00
16,626.25
224,266.25
1,009,769.25
1,009,769.25
1,009,769.25

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Letrina VIP doble

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
DE SUBESTRUCTURA A TERMINACIÓN						
1	herramientas de comp. principales que se usan	0.00	0	0.00	0.00	0.00
2	desmonte del lugar del proyecto	45.00	m2	15.00	0.00	675.00
3	estacas y perfiles de cartón, 75x50mm	2.00	5m	160.00	320.00	0.00
4	ladrillos cocidos tamaño estándar	9.00	1,000	950.00	0.00	8,550.00
5	arena de construcción	6.00	m3	600.00	0.00	3,600.00
6	cemento, 50kg	16.00	paquete	650.00	10,400.00	0.00
7	cemento a la cal, 50kg	1.50	paquete	500.00	750.00	0.00
8	agregado de piedra triturada	0.40	m3	1,700.00	680.00	0.00
9	madera para encofrado 20x100mm	3.00	5m	380.00	1,140.00	0.00
10	madera para encofrado 50x50mm	1.00	5m	280.00	280.00	0.00
11	malla de alambre de refuerzo	12.00	m2	200.00	2,400.00	0.00
12	refuerzo estructural brickforce, 230mm	4.00	rollo	300.00	1,200.00	0.00
13	cabrios y costaneras de madera 50x75mm	6.00	5m	308.00	1,848.00	0.00
14	clavos punta París largos	9.00	kg	90.00	810.00	0.00
15	refuerzo de fleje R12, largo	0.75	c/u	600.00	450.00	0.00
16	solignum, lata de 5 litros	0.35	lata	2,500.00	875.00	0.00
17	clavos de techar galvanizados	4.00	kg	165.00	660.00	0.00
18	chapas gci 28, 600x3050 (2'x10')	9.00	unid.	600.00	5,400.00	0.00
19	tubo de ventilación, 150x400, largo 6m	1.00	c/u	450.00	450.00	0.00
20	pintura de alto brillo, lata de 5 litros	0.50	lata	3,500.00	1,750.00	0.00
21	pintura de emulsión pva, lata de 5 litros	1.00	lata	1,500.00	1,500.00	0.00
22	trementina, lata de 5 litros	0.50	lata	1,500.00	750.00	0.00
23	pintura protectora para techo, verde	0.50	lata	3,500.00	1,750.00	0.00
24	sellador de ladrillos	0.50	lata	2,500.00	1,250.00	0.00
	subtotal				34,663.00	12,825.00
	costo de transporte					
25	materiales de ferretería y agregado de piedra	0.40	viaje	20,000.00	8,000.00	0.00
26	arena de construcción	2.00	viaje	4,000.00	0.00	8,000.00
27	ladrillos cocidos tamaño estándar	1.00	viaje	2,000.00	0.00	2,000.00
	subtotal				8,000.00	8,000.00
	costo de mano de obra					
28	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	7,000.00	7,000.00	0.00
	subtotal				7,000.00	0.00
	administración y supervisión					
29	costo de administración del CGP	1.00	total	500.00	500.00	208.25
30	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				500.00	208.25
	total para retrete				50,163.00	21,033.25
	Cantidad total de componentes	1.00	unid.	50,163.00	50,163.00	21,033.25
COSTO ESTIMADO TOTAL DE LOS COMPONENTES						71,196.25

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Letrina VIP simple

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
DE SUBESTRUCTURA A TERMINACIÓN						
1	herramientas de comp. principales que se usan	0.00	0	0.00	0.00	0.00
2	desmonte del lugar del proyecto	30.00	m2	15.00	0.00	450.00
3	estacas y perfiles de cartón, 75x50mm	1.00	5m	160.00	160.00	0.00
4	ladrillos cocidos tamaño estándar	6.00	1,000	950.00	0.00	5,700.00
5	arena de construcción	4.00	m3	600.00	0.00	2,400.00
6	cemento, 50kg	12.00	paquete	650.00	7,800.00	0.00
7	cemento a la cal, 50kg	1.00	paquete	500.00	500.00	0.00
8	agregado de piedra triturada	0.25	m3	1,700.00	425.00	0.00
9	madera para encofrado 20x100mm	2.00	5m	375.00	750.00	0.00
10	madera para encofrado 50x50mm	1.00	5m	350.00	350.00	0.00
11	malla de alambre de refuerzo	8.00	m2	200.00	1,600.00	0.00
12	refuerzo estructural brickforce, 230mm	3.00	rollo	325.00	975.00	0.00
13	cabrios y costaneras de madera 50x75mm	4.00	5m	385.00	1,540.00	0.00
14	clavos punta París largos	6.00	kg	90.00	540.00	0.00
15	refuerzo de fleje R12, largo	0.50	c/u	600.00	300.00	0.00
16	solignum, lata de 5 litros	0.25	lata	3,750.00	937.50	0.00
17	clavos de techar galvanizados	3.00	kg	165.00	495.00	0.00
18	chapas gci 28, 600x3050 (2'x10')	5.00	unid.	600.00	3,000.00	0.00
19	tubo de ventilación, 150x400, largo 6m	1.00	c/u	450.00	450.00	0.00
20	pintura de alto brillo, lata de 5 litros	0.25	lata	3,500.00	875.00	0.00
21	pintura de emulsión pva, lata de 5 litros	0.50	lata	1,500.00	750.00	0.00
22	trementina, lata de 5 litros	0.25	lata	1,500.00	375.00	0.00
23	pintura protectora para techo, verde	0.25	lata	3,500.00	875.00	0.00
24	sellador de ladrillos	0.50	lata	2,500.00	1,250.00	0.00
	subtotal				23,947.50	8,550.00
	costo de transporte					
25	materiales de ferretería y agregado de piedra	0.20	viaje	20,000.00	4,000.00	0.00
26	arena de construcción	1.00	viaje	4,000.00	0.00	4,000.00
27	ladrillos cocidos tamaño estándar	1.00	viaje	2,000.00	0.00	2,000.00
	subtotal				4,000.00	4,000.00
	costo de mano de obra					
28	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	5,000.00	5,000.00	0.00
	subtotal				5,000.00	0.00
	administración y supervisión					
29	costo de administración del CGP	1.00	total	350.00	350.00	125.50
30	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				350.00	125.50
	total para retrete				33,297.50	12,675.50
	Cantidad total de componentes	1.00	unid.	33,297.50	33,297.50	12,675.50
COSTO ESTIMADO TOTAL DE LOS COMPONENTES						45,973.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
A.	TRABAJOS DE PREPARACIÓN					
	herramientas de trabajo					
1	carretilla (robusta)	2.00	c/u	2,950.00	5,900.00	0.00
2	azada completa con mango	3.00	c/u	250.00	750.00	0.00
3	picos completos con mango	2.00	c/u	495.00	990.00	0.00
4	pala	2.00	c/u	475.00	950.00	0.00
5	cuchillo phanga	1.00	c/u	280.00	280.00	0.00
6	baldes	3.00	c/u	350.00	1,050.00	0.00
7	tambores vacíos	2.00	c/u	800.00	1,600.00	0.00
8	zapapico completo con mango	1.00	c/u	500.00	500.00	0.00
	trabajos de preparación del lugar					
9	desmonte del lugar del proyecto	850.00	m2	15.00	0.00	12,750.00
	subtotal				12,020.00	12,750.00
10	movilidad del contratista	0.00	total	0	0.00	0.00
	subtotal				0.00	0.00
	total para trabajos de preparación				12,020.00	12,750.00
B.	SUBESTRUCTURA					
	preparación					
11	clavos punta París de 2"	4.00	kg	90.00	360.00	0.00
12	clavos punta París de 4"	2.00	kg	90.00	180.00	0.00
13	estacas y perfiles de cartón, 75x50mm	20.00	5m	160.00	3,200.00	0.00
	cimientos de concreto					
	(concreto, 615x200mm, mezcla 1:3:6)					
14	arena de construcción	4.00	m3	600.00	0.00	2,400.00
15	cemento, 50kg	33.00	paquete	650.00	21,450.00	0.00
16	agregado de piedra triturada	8.00	m3	1,700.00	13,600.00	0.00
	paredes de cimentación					
	(mezcla de mortero 1:4)					
17	refuerzo estructural brickforce, 230mm	10.00	rollo	300.00	3,000.00	0.00
18	ladrillos cocidos tamaño estándar	13.00	1,000	950.00	0.00	12,350.00
19	arena de construcción	4.00	m3	600.00	0.00	2,400.00
20	cemento, 50kg	16.00	paquete	650.00	10,400.00	0.00
	relleno y grava					
21	repelente antihormigas, 5 litros	2.00	latas	5,000.00	10,000.00	0.00
22	arena de const. para cegado de grava, 40mm	6.00	m3	600.00	0.00	3,600.00
23	relleno de grava escogido 150mm	23.00	m3	380.00	0.00	8,740.00
	piso de concreto					
	(concreto, grosor 100mm, mezcla 1:2:4)					
24	membrana impermeable de 500, 2.4x100m	1.00	rollo	4,500.00	4,500.00	0.00
25	arena de construcción	5.00	m3	600.00	0.00	3,000.00
26	cemento, 50kg	54.00	paquete	650.00	35,100.00	0.00
27	agregado de piedra triturada	9.00	m3	1,700.00	15,300.00	0.00
28	madera para encofrado 20x150mm	13.00	5m	300.00	3,900.00	0.00
29	madera para encofrado 20x50mm	6.00	5m	256.00	1,536.00	0.00
	subtotal				122,526.00	32,490.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
	costo de transporte de materiales					
30	materiales de ferretería	1.00	viaje	10,000.00	10,000.00	0.00
31	agregado de piedra triturada	4.00	viaje	8,000.00	32,000.00	0.00
32	arena de construcción	4.00	viaje	3,000.00	0.00	12,000.00
33	ladrillos cocidos tamaño estándar	5.00	viaje	2,000.00	0.00	10,000.00
	subtotal				42,000.00	22,000.00
	costo de mano de obra					
34	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	17,745.00	17,745.00	0.00
	subtotal				17,745.00	0.00
	costo de administración y supervisión del CGP					
35	costo de administración del CGP	1.00	total	1,500.00	1,500.00	220.00
36	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	1,000.00	1,000.00	0.00
37	vigilancia de los materiales	1.00	total	800.00	800.00	0.00
38	supervisión técnica y seguimiento	4.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				3,300.00	220.00
	total para subestructura				185,571.00	54,710.00
C.	PAREDES DE SUPERESTRUCTURA					
	enladrillado					
	(mezcla de mortero 1:6, refuerzo brickforce cada 4 hiladas)					
39	ladrillos cocidos tamaño estándar	29.00	1,000	950.00	0.00	27,550.00
40	arena de construcción	7.00	m3	600.00	0.00	4,200.00
41	cemento, 50kg	29.00	paquet	650.00	18,850.00	0.00
42	refuerzo estructural brickforce, 115mm	8.00	rollo	300.00	2,400.00	0.00
43	refuerzo estructural brickforce, 230mm	21.00	rollo	300.00	6,300.00	0.00
	viga anular y dinteles					
	(concreto, 225x225mm, mezcla 1:2:4)					
44	cemento, 50kg	3.00	50kg	650.00	1,950.00	0.00
45	arena de construcción	0.50	m3	600.00	0.00	300.00
46	agregado de piedra triturada	1.00	m3	1,700.00	1,700.00	0.00
47	alambre de atar	5.00	kg	75.00	375.00	0.00
48	barra de refuerzo T12, 12metros	7.00	c/u	480.00	3,360.00	0.00
49	uniones R8 para barras de refuerzo, 12 metros	6.00	c/u	440.00	2,640.00	0.00
	encofrado, cimbra y andamiaje					
50	clavos punta París de 2"	5.00	kg	90.00	450.00	0.00
51	clavos punta París de 3"	6.00	kg	90.00	540.00	0.00
52	clavos punta París de 4"	5.00	kg	90.00	450.00	0.00
53	rodillos de goma azul para andamios y cimbra	6.00	unid.	75.00	450.00	0.00
54	madera para encofrado 20x230mm	8.00	5m	372.00	2,976.00	0.00
55	madera para encofrado 50x50mm	6.00	5m	256.00	1,536.00	0.00
56	madera para encofrado 50x150mm	12.00	5m	380.00	4,560.00	0.00
	subtotal				48,537.00	32,050.00
	costo de transporte					
56	materiales de ferretería	1.00	viaje	10,000.00	10,000.00	0.00
57	agregado de piedra triturada	1.00	viaje	8,000.00	8,000.00	0.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
58	arena de construcción	2.00	viaje	3,000.00	0.00	6,000.00
59	ladrillos cocidos tamaño estándar	11.00	viaje	2,000.00	0.00	22,000.00
	subtotal				18,000.00	28,000.00
	costo de mano de obra					
60	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	12,584.00	12,584.00	0.00
	subtotal				12,584.00	0.00
	costo de administración y supervisión del CGP					
61	costo de administración del CGP	1.00	total	1,500.00	1,500.00	600.50
62	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	1,000.00	1,000.00	0.00
63	vigilancia de los materiales	1.00	total	800.00	800.00	0.00
64	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				3,300.00	600.50
	total para pared de superestructura				82,421.00	60,650.50
D.	ESTRUCTURA Y CUBIERTAS DEL TECHO					
	armadura del techo					
	(madera blanda buena y bien estacionada)					
65	costanera de madera 50x100mm	33.00	5m	320.00	10,560.00	0.00
66	cabrios de madera, 50x150mm	22.00	5m	380.00	8,360.00	0.00
67	tirantes de madera 50x150mm	12.00	5m	380.00	4,560.00	0.00
68	puntales de madera, 50x100mm	12.00	5m	320.00	3,840.00	0.00
69	juntas de madera 50x150mm	3.00	5m	380.00	1,140.00	0.00
70	clavos punta París de 4"	10.00	kg	90.00	900.00	0.00
71	clavos punta París de 5"	14.00	kg	90.00	1,260.00	0.00
72	clavos punta París de 6"	14.00	kg	90.00	1,260.00	0.00
73	flejes de alambre galvanizado, 10gg	10.00	kg	195.00	1,950.00	0.00
74	solignum, lata de 5 litros	4.00	lata	2,500.00	10,000.00	0.00
	cubiertas del techo					
73	clavos de techar galvanizados	10.00	kg	165.00	1,650.00	0.00
74	cumbrera gci 28, 1.83m (6')	10.00	unid.	510.00	5,100.00	0.00
75	chapas gci 28, 600x3050 (2'x8')	40.00	unid.	440.00	17,600.00	0.00
76	chapas gci 28, 600x2440 (2'x9')	14.00	unid.	495.00	6,930.00	0.00
77	chapas gci 28, 600x3050 (2'x13')	12.00	unid.	550.00	6,600.00	0.00
	subtotal				81,710.00	0.00
	costo de transporte					
78	materiales de ferretería	1.00	viaje	10,000.00	10,000.00	0.00
	subtotal				10,000.00	0.00
	costo de mano de obra					
79	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	5,044.00	5,044.00	0.00
	subtotal				5,044.00	0.00
	administración y supervisión del CGP					
80	costo de administración del CGP	1.00	total	1,200.00	1,200.00	0.00
81	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	1,000.00	1,000.00	0.00
82	vigilancia de los materiales	1.00	total	800.00	800.00	0.00
82	supervisión técnica y seguimiento	2.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				3,000.00	0.00
	total para techo				99,754.00	0.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
E.	PUERTAS Y VENTANAS					
83	marco puerta acero estándar pared 230mm	2.00	unid.	3,880.00	7,760.00	0.00
84	marco puerta acero estándar pared 115mm	11.00	unid.	3,500.00	38,500.00	0.00
85	puerta FLB tamaño estándar 2050x910	2.00	par	3,880.00	7,760.00	0.00
86	puerta lisa tamaño estándar, 2030x820	11.00	unid.	3,110.00	34,210.00	0.00
87	bisagras embutidas, 100mm	26.00	par	120.00	3,120.00	0.00
88	marco ventana acero t/DS22FH con barras inf.	1.00	unid.	4,500.00	4,500.00	0.00
89	ídem DS4FH	1.00	unid.	4,200.00	4,200.00	0.00
90	ídem D4FH	3.00	unid.	3,500.00	10,500.00	0.00
91	ídem E1H	3.00	unid.	3,000.00	9,000.00	0.00
92	ídem C7H	1.00	unid.	2,500.00	2,500.00	0.00
93	ídem C1H	1.00	unid.	2,500.00	2,500.00	0.00
94	paneles de vidrio transparente de 4mm	49.00	c/u	120.00	5,880.00	0.00
95	cerradura embutida 3 levas Union	2.00	juego	1,400.00	2,800.00	0.00
96	cerradura embutida 2 levas Union	8.00	juego	1,200.00	9,600.00	0.00
97	respiradero	15.00	juego	385.00	5,775.00	0.00
98	tope de goma para puerta con perno	10.00	unid.	100.00	1,000.00	0.00
99	tornillos rosca madera calibre 8 de 38mm	5.00	paquete	325.00	1,625.00	0.00
100	tornillos rosca madera calibre 10 de 75mm	7.00	unid.	325.00	2,275.00	0.00
101	masilla brillante	35.00	kg	150.00	5,250.00	0.00
102	enchufes de pared plásticos	5.00	c/u	85.00	425.00	0.00
	subtotal				159,180.00	0.00
	costo de transporte					
103	materiales de ferretería	1.00	viaje	10,000.00	10,000.00	0.00
	subtotal				10,000.00	0.00
	costo de mano de obra					
104	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	5,967.00	5,967.00	0.00
	subtotal				5,967.00	0.00
	administración y supervisión del CGP					
105	costo de administración del CGP	1.00	total	1,200.00	1,200.00	0.00
106	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	1,000.00	1,000.00	0.00
107	vigilancia de los materiales	1.00	total	800.00	800.00	0.00
108	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				3,000.00	0.00
	total para puertas y ventanas				178,147.00	0.00
F.	SERVICIOS					
109	gastos de instalación de agua fría	1.00	total	0.00	0.00	0.00
110	gastos de instalación de electricidad	1.00	total	0.00	0.00	0.00
	subtotal				0.00	0.00
	costo de transporte					
111	materiales de ferretería	1.00	viaje	0.00	0.00	0.00
	subtotal				0.00	0.00
	costo de mano de obra					
112	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	0.00	0.00	0.00
	subtotal				0.00	0.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. N°	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
	administración y supervisión del CGP					
113	costo de administración del CGP	1.00	total	0.00	0.00	0.00
114	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	0.00	0.00	0.00
115	vigilancia de los materiales	1.00	total	0.00	0.00	0.00
116	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				0.00	0.00
	total para servicios				0.00	0.00
G.	TERMINACIÓN					
	aplicación de yeso a las paredes (grosor 20mm mezcla 1:4)					
117	arena fina	6.00	m3	600.00	0.00	3,600.00
118	cemento, 50kg	27.00	paquet	650.00	17,550.00	0.00
119	cemento a la cal, 50kg	10.00	paquet	500.00	5,000.00	0.00
	alisado del suelo (grosor 35mm mezcla 1:3)					
120	arena fina	6.00	m3	600.00	0.00	3,600.00
121	cemento, 50kg	23.00	paquet	650.00	14,950.00	0.00
	apliques de pared (estantes, pizarrones, etc.)					
122	tablones laminados de 20mm, 2400x1200	2.00	c/u	3,250.00	6,500.00	0.00
123	soportes madera dura estantes aparador, 50x75	6.00	5m	375.00	2,250.00	0.00
124	clavos de acero de 3"	2.00	kg	395.00	790.00	0.00
125	tornillos rosca madera de 3"	3.00	paquet	200.00	600.00	0.00
	cielorraso					
126	50x50mm blandinging for ceiling	144.00	5m	0.00	0.00	0.00
127	placa de cielorraso	39.00	c/u	0.00	0.00	0.00
128	alero de madera	25.00	5m	0.00	0.00	0.00
129	clavos punta París	15.00	kg	0.00	0.00	0.00
130	clavos de acero	10.00	paquet	0.00	0.00	0.00
	obras de drenaje (mezcla de mortero 1:4)					
126	cemento, 50kg	4.00	paquet	650.00	2,600.00	0.00
127	arena de construcción	1.00	m3	600.00	0.00	600.00
128	arena fina	0.50	m3	600.00	0.00	300.00
129	ladrillos cocidos tamaño estándar	0.50	1,000	950.00	0.00	475.00
	pintura de paredes, puertas, ventanas y tablones de anuncios (pintura original de fábrica, aprobada)					
130	pintura de alto brillo, lata de 5 litros	8.00	lata	3,500.00	28,000.00	0.00
131	pintura de emulsión pva, lata de 5 litros	16.00	lata	1,500.00	24,000.00	0.00
132	trementina, lata de 5 litros	3.00	lata	1,500.00	4,500.00	0.00
133	pintura base, lata de 5 litros	3.00	lata	2,500.00	7,500.00	0.00
134	pintura blanca para cielorraso	0.00	lata	3,500.00	0.00	0.00

LISTA ESTÁNDAR DE MATERIALES

0

0

0

Sala de personal CDSS (Rural)

LISTA DE COMPRA DE MATERIALES

LISTA 1

Art. Nº	Descripción	Cantidad	Unidad	Cotización (MK)	Importe (MK)	
					MASAF Contribución	COMUNIDAD Contribución
135	imprimación rosa	2.00	lata	2,500.00	5,000.00	0.00
136	pintura bituminosa	3.00	lata	3,500.00	10,500.00	0.00
137	imprimación de fosfato de zinc	3.00	lata	2,500.00	7,500.00	0.00
138	pintura protectora para techo, verde	4.00	lata	3,500.00	14,000.00	0.00
139	sellador de ladrillos	7.00	lata	2,500.00	17,500.00	0.00
140	cal hidratada, 25kg	6.00	paquete	350.00	2,100.00	0.00
141	sellador de grietas (Albastine), 2kg	1.00	paquete	500.00	500.00	0.00
142	papel de lija fina	8.00	hoja	25.00	200.00	0.00
143	papel de lija gruesa	8.00	hoja	25.00	200.00	0.00
144	pincel de pintor de 6"	5.00	c/u	385.00	1,925.00	0.00
145	pincel de pintor de 2"	2.00	c/u	250.00	500.00	0.00
	subtotal				174,165.00	8,575.00
	costo de transporte					
146	materiales de ferretería	1.00	viaje	10,000.00	10,000.00	0.00
147	arena de construcción	3.00	viaje	4,000.00	0.00	12,000.00
	subtotal				10,000.00	12,000.00
	costo de mano de obra					
148	mano de obra y honorarios del contratista	1.00	total	14,300.00	14,300.00	0.00
	subtotal				14,300.00	0.00
	administración y supervisión					
149	costo de administración del CGP	1.00	total	1,200.00	1,200.00	205.75
150	honorarios del asistente de proyecto	1.00	total	1,000.00	1,000.00	0.00
151	vigilancia de los materiales	1.00	total	800.00	800.00	0.00
152	supervisión técnica y seguimiento	3.00	visita	0.00	0.00	0.00
	subtotal				3,000.00	205.75
	total para terminación				201,465.00	20,780.75
H.	TRABAJOS EN OBRA, ALMAC. Y GESTIÓN DE MATS., Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO COMUNITARIO					
	trabajos en obra					
153	trabajos de paisajismo en el lugar del proyecto	400.00	m2	40.00	0.00	16,000.00
154	forestación	200.00	plantas	15.00	3,000.00	1,500.00
	almacenamiento, gestión y supervisión de materiales					
155	almacenamiento de materiales	180.00	días	150.00	0.00	27,000.00
156	gestión de materiales	180.00	días	100.00	0.00	18,000.00
157	seguimiento y supervisión del CGP	180.00	días	200.00	0.00	36,000.00
	subtotal				3,000.00	98,500.00
	total para trabajos en obra				3,000.00	98,500.00