



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**EL SALVADOR**

# PROYECTO DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

INFORME FINAL



ABRIL 2014

Esta publicación fue producida por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Fue preparada por Global Business Solutions, Inc. y Weidemann Associates, Inc. bajo contrato número AID-519-C-12-00001.

El 19 de febrero de 2014, CREDICAMPO presentó los beneficios del ahorro a miembros de la comunidad El Jobo en Osicala, Morazán. El Proyecto de USAID para Mejorar los Servicios Financieros trabajó con la Fundación CAMPO para promover y luego realizar la creación de CREDICAMPO, una sociedad cooperativa. Ahora, CREDICAMPO puede ofrecer acceso a cuentas de ahorro en las mismas comunidades rurales donde antes la Fundación CAMPO solo podía ofrecer créditos. En muchas comunidades de El Salvador como El Jobo, el ahorro es hasta más importante que el crédito para las economías familiares.

# **PROYECTO DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS**

INFORME FINAL

DICIEMBRE 2011 – ABRIL 2014

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ni del gobierno de los Estados Unidos de América.



Marta Evelyn Arévalo de Rivera  
Presidenta  
Banco Central de Reserva de El Salvador



Víctor Antonio Ramírez Najarro  
Superintendente  
Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador

“La estabilidad financiera no estaría completa sin la inclusión financiera. El desarrollo de un sistema financiero estable y competitivo no podría ser completo si no se cuenta con acercar los productos y servicios a toda la población. Garantizar el acceso a servicios financieros adecuados para la población, incluyendo aquella de bajos ingresos, es un elemento vital para mejorar la calidad de vida y el desarrollo económico de un país; es una condición necesaria para la reducción de la pobreza. El Banco Central agradece la cooperación y apoyo recibido del Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros.”

Lic. Martha Evelyn Arevalo de Rivera  
Presidenta

“Un objetivo importante de la Superintendencia del Sistema Financiero en su Planeación Estratégica, es ampliar el perímetro de supervisión. Este objetivo consiste en aumentar la frontera de la supervisión, incorporando entidades no reguladas actualmente, pero que prestan servicios similares a entidades reguladas y que pueden distorsionar el mercado. La Superintendencia aprecia las labores del Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros con las instituciones financieras no reguladas para comunicar las importantes ventajas de una supervisión financiera efectiva, para hacerles conocer las leyes y normas que se deben aplicar para un manejo prudente de sus entidades, y para ayudarnos así a proteger los recursos de las familias no bancarizadas.”

Víctor Antonio Ramírez Najarro  
Superintendente



<b>ÍNDICE</b>	<b>Pag</b>
ACRÓNIMOS	8
Resumen Ejecutivo	11
Antecedentes y Contexto del Proyecto	16
Antecedentes	16
Contexto del Proyecto	16
Servicios Financieros Móviles	23
Transformación Institucional	29
Ahorro – Seguridad y Solidez – Superintendencia	29
Capacitaciones Estratégicas	32
Actividades de Capacitación para Transformaciones Institucionales	34
El Curso de Ahorros INTEGRAL	36
Asistencia Técnica	40
Superintendencia del Sistema Financiero	41
Fortalecimiento de la Capacidad Institucional	46
Análisis de la “Brecha”	46
Nuevos Productos	53
Servicios Financieros Móviles	53
Ahorros	54
Informes de Sobreendeudamiento	54
Tarjetas de Crédito	56
Software Móvil	57
Software de Contabilidad	58
Microseguros	59
Evento Sobre Valores Institucionales de la Superintendencia del Sistema Financiero	60
Educación Financiera	64
Lecciones Aprendidas	66
Recomendaciones	69
Resultados	74

## ACRÓNIMOS

ABANSA	Asociación de Bancos de El Salvador
ACACU	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACACU
ACACCIBA	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACACCIBA
ACACSEMERSA	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACACSEMERSA
ACACESPSA	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACACESPSA
ACACYPAC	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACACYPAC
ACCOVI	Asociación Cooperativa ACCOVI
ACODJAR	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto ACODJAR
AMC	Sociedad Cooperativa y Socio del Proyecto AMC
ASEI	Organización No Gubernamental y socio del proyecto ASEI
ASOMI	Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador
COOP – UNO	Asociación Cooperativa y Socio del Proyecto COOP – UNO
CREDICAMPO	Nueva sociedad cooperativa creada por la Fundación Campo
ENLACE	Servicios Financieros ENLACE S.A de C.V
EQUIFAX	Buró de Créditos del Sector privado
FEDECACES	Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador
FEDECREDITO	Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores
PEF	Programa de Educación Financiera de El Salvador
FINCA	Organización No Gubernamental y socio del proyecto FINCA
FUNDACIÓN CAMPO	Organización No Gubernamental y socio del proyecto Fundación Campo
FUNDAMICRO	Fundación de Capacitación y Asesoría en Microfinanzas
GBSI	Global Business Solutions, Inc. Contratista Principal
IFNBs	Instituciones Financieras No Bancarias
INFORED	Buro de Créditos sin fines de lucro afiliada a ASOMI
INTEGRAL	Sociedad de Ahorro y Crédito y socio del proyecto APOYO INTEGRAL
IT	Informática
LOU	Carta de Entendimiento
MIDO	Firma de Tecnología y Servicios Financieros Móviles
MYPEs	Micro y Pequeñas Empresas
ONG	Organización no gubernamental
PEARLS	Sistema de Indicadores Financieros “PERLAS” desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito - WOCCU
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PUNTO TRANSACCIONES	Compañía de tecnología y servicios financieros móviles
SEEP NETWORK	Red internacional de instituciones de microfinanzas
SOM	Superintendencia de Obligaciones Mercantiles
TIGO	Compañía de tecnología y servicios financieros móviles
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WEIDEMANN	Weidemann Associates, Inc. Subcontratista
WOCCU	Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito





**PROYECTO DE USAID PARA MEJORAR EL ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS**

# RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros (el “Proyecto”) fue una iniciativa implementada por Global Business Solutions, Inc. y el subcontratista Weidemann Associates, Inc. (“Equipo del Proyecto”), de Diciembre 2011 a Abril 2014, por un monto de US\$2.8 millones. El diseño del proyecto consistió en dos componentes:

- Componente 1: Mejorar el ambiente regulatorio y de supervisión adecuado para las MYPEs, y
- Componente 2: Mejorar las capacidades técnicas, nuevos productos y la infraestructura del mercado de las entidades financieras para prestar servicios financieros propicios para las MYPEs.

Para lograr los objetivos de estos dos componentes, el Proyecto utilizó las siguientes estrategias:

- aplicó una interpretación amplia del término “servicios financieros;”
- promovió un marco regulatorio para que se desarrollaran y perfeccionaran los servicios financieros móviles impulsados por el mercado;
- promovió el ahorro como un servicio financiero clave, que requirió que el Proyecto (i) trabajara con la Superintendencia del Sistema Financiero (la “Superintendencia”) para ampliar su ámbito de supervisión, de acuerdo con su Plan Estratégico, y (ii) orientara a las Instituciones Financieras No Bancarias (“IFNB”) para ofrecer ahorros y procurar la supervisión externa, y
- enfatizó el desarrollo de las capacidades de las IFNBs a través de la capacitación aplicada o “práctica”.

En cuanto a los Servicios Financieros Móviles, el Proyecto trabajó intensamente con el Banco Central de Reserva de El Salvador (“Banco Central”) para generar un modelo de “mercado neutral” para El Salvador, para esta industria, que en esencia, dejaría en manos de los consumidores y los proveedores calificados determinar el modelo que cubra mejor las necesidades de dinero móvil y otros servicios financieros móviles. Los Proyectos de ley generados de la asistencia técnica del Proyecto lograron definir un modelo neutral, abierto, en base al mercado y a la demanda que representará un modelo no sólo para el resto de América Latina, sino también para los países en desarrollo en todo el mundo. Se espera que la “Ley de Inclusión Financiera” sea aprobada por la Asamblea Legislativa de El Salvador a principios del 2014 y esto resultará en un aumento importante y sostenido en el acceso a los servicios financieros en todo El Salvador.

El ahorro es un servicio financiero en gran demanda por las familias de bajos ingresos. Sin embargo, la mayoría de las IFNB todavía no están autorizadas por la Superintendencia para ofrecer este importante servicio. Además, en El Salvador, la mayoría de las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de crédito y los bancos de trabajadores manejan volúmenes importantes de ahorros de sus miembros, pero sus operaciones no son supervisadas por la Superintendencia. Surge un riesgo en el sistema (es decir, la posibilidad de que un problema de solvencia en las cooperativas de ahorro y crédito, las cajas de crédito y los bancos de trabajadores pueda afectar negativamente la solvencia de los bancos comerciales) y hay un nivel incierto de riesgo para los ahorros de las familias de menores ingresos, que constituyen los miembros de estas instituciones. Para fomentar el ahorro y reducir el riesgo, el Proyecto se centró en la seguridad y solidez de las instituciones de microfinanzas no supervisadas y cooperativas de ahorro y crédito a través de las siguientes tres iniciativas: (i) un “Análisis de la Brecha” desarrollado por el Proyecto que permitió que las instituciones se enteraran de lo que le falta a sus actuales políticas y procedimientos para alcanzar las exigidas por la Superintendencia y presentó las inversiones necesarias para eliminar esta brecha, (ii) la asistencia técnica para la transformación de la personería jurídica de las instituciones financieras no bancarias hacia una estructura legal que les permita ofrecer cuentas de ahorro en las mismas comunidades de bajos ingresos donde actualmente ofrecen préstamos, y (iii) consultorías y capacitaciones para atender las necesidades institucionales específicas. El siguiente gráfico presenta los resultados en una institución sobre capacitación y actividades de asistencia técnica del Proyecto.

## Ahorros en APOYO INTEGRAL - socio del Proyecto

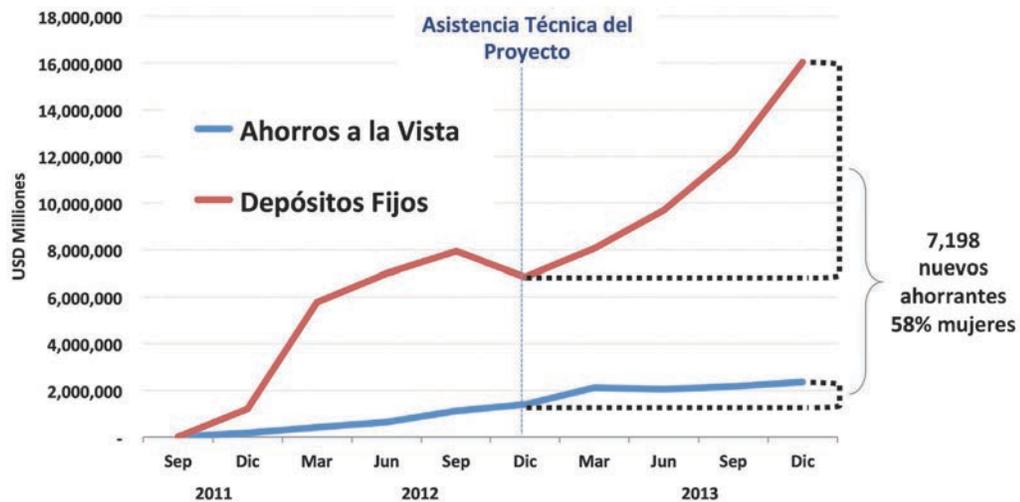


Figura 1

La Superintendencia autorizó que el Proyecto desarrollara una serie de páginas web para reunir todas las leyes, reglamentos y normas que regulan a los intermediarios financieros supervisados. Estas páginas de internet son el único lugar donde aquellas instituciones interesadas en informarse acerca de los requisitos de la Superintendencia pueden encontrar toda la información correspondiente en un solo lugar. La combinación de los esfuerzos de la Superintendencia y las IFNBs produjo un logro sin precedentes: de las cinco instituciones financieras que no son bancos ni asociaciones de crédito que recibieron apoyo del Proyecto y que aún no están bajo la supervisión de la Superintendencia, todas, excepto una, ya han hecho cambios o han de estar a punto de cambiar su figura legal para el final del Proyecto.

Se produjo un impacto aún mayor con las cooperativas de ahorro y crédito: los resultados de los Análisis de la Brecha realizados por el Proyecto se transmitieron de una cooperativa de crédito a otra hasta que su federación nacional FEDECACES buscó el apoyo del Proyecto para transferir la metodología de análisis de la brecha a sus propios técnicos que asumirán la responsabilidad de continuar con las evaluaciones a través de todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito de El Salvador después de finalizado del Proyecto. Este asocio mejorará la seguridad y solidez de los más de 300 millones de dólares en ahorros provenientes de las familias de bajos recursos actualmente encomendados al sistema de cooperativas de ahorro y crédito, lo cual representa un logro significativo del Proyecto.

Además de mejorar la seguridad y solidez de los servicios financieros ofrecidos a los hogares de ingresos más bajos, el Proyecto también desarrolló mecanismos, instrumentos y herramientas para beneficiar el desarrollo de las microfinanzas en El Salvador. Estos incluyeron (i) los servicios financieros móviles para ampliar el acceso a los servicios financieros a nivel nacional, (ii) el ahorro en términos de transformaciones institucionales para poder ofrecer un mejor servicio y la asistencia técnica para mejorar los esfuerzos de mercadeo, (iii) mejorar los informes de sobreendeudamiento para facilitar información que hasta ahora no ha estado disponible para las IFNBs con el fin de fortalecer su gestión de riesgos; (iv) la autorización para emitir tarjetas de crédito a los clientes que llenan los requisitos, mejorando significativamente sus capacidades de gestión de efectivo, (v) las inversiones en software para mejorar el servicio y reducir los costos, (vi) asistencia técnica para un software de contabilidad para IFNB diseñado para cumplir plenamente con los requisitos de la Superintendencia, y (vii) las propuestas de regulación para facilitar el desarrollo de nuevos productos y la implementación de Microseguros.

Con la aprobación de la Ley de Inclusión Financiera diseñada por el Proyecto, muchos salvadoreños pronto tendrán acceso a una gama de servicios financieros por primera vez. Por lo tanto, para complementar las actividades descritas anteriormente que han de mejorar el acceso a los servicios financieros, el Proyecto también participó en actividades diseñadas para educar a todos los salvadoreños acerca de cómo administrar estos servicios financieros de manera que resulten en el mejor beneficio de sus familias. El Programa de Educación Financiera de El Salvador (PEF) es una iniciativa interinstitucional que agrupa a cuatro importantes instituciones nacionales: el Banco Central de Reserva, la Superintendencia del Sistema Financiero, el Instituto de Garantía de Depósitos y la Defensoría del Consumidor de El Salvador. El Programa de Educación Financiera ofreció una excelente oportunidad para que el Proyecto apalancara sus inversiones destinadas a proporcionar educación financiera a todos los salvadoreños a través de los medios de comunicación masiva.

Con este proyecto se aprendieron lecciones importantes entre las cuales vale la pena destacar:

- Con la aprobación de la Ley de Inclusión Financiera diseñada por el Proyecto, el alcance de los servicios financieros se ampliará en gran medida a través de la inversión privada. Las instituciones financieras no bancarias están ansiosas por expandir su presencia en el mercado y alcanzar mediante los servicios financieros móviles un mercado que hasta ahora no han sido cubierto;
- A menudo se requieren inversiones significativas para fortalecer las políticas, procedimientos y software para prepararse para la supervisión externa y la posibilidad de ofrecer nuevos productos de ahorro a los hogares de ingresos más bajos, y las IFBNs están dispuestas a participar en actividades de capacitación y de hacer estas inversiones con el fin de cumplir con las normas y requisitos de la Superintendencia del Sistema Financiero;
- La mejor manera de involucrar a una federación de cooperativas de ahorro y crédito es demostrar asistencia técnica de calidad a nivel de la cooperativa de ahorro y crédito en forma individual y dejar que sean ellos los que convengan a su federación de los beneficios disponibles para todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito, y
- Exigir que las instituciones asociadas iguallen los montos invertidos por USAID en el desarrollo de sus capacidades es una estrategia que garantiza que cada iniciativa represente una prioridad institucional y aumente la posibilidad de obtener resultados excelentes.

Indicador	Logros
Reguladores y Supervisadores Capacitados	> 400% meta original
Instituciones Microfinancieras Fortalecidas	13 versus la meta de 8, más 25 a ser fortalecidas por FEDECACES
Instituciones Microfinancieras Cumpliendo con las Normas de la Superintendencia	100% de la meta
Incremento en el Patrimonio de las Instituciones Microfinancieras	≈ 200% por encima de la meta
Personal Capacitado de las Instituciones Microfinancieras	≈ 400% por encima de la meta
Número de Productos Nuevos	≈ 250% por encima de la meta
Número de Nuevos Prestatarios	≈ 900% por encima de la meta
Número de Nuevos Ahorrantes	≈ 600% por encima de la meta

Figura 2

En conclusión, alcanzar estos objetivos implica los siguientes elementos: (i) la selección apropiada de socios interesados en proyecto; (ii) capacitación de calidad y asistencia técnica que satisfagan las necesidades técnicas inmediatas; (iii) flexibilidad para abordar rápidamente una variedad de exigencias técnicas; (iv) socios dispuestos a invertir también en las actividades que se proponen; (v) dirigir el proyecto con un enfoque constante en la superación de las metas; y tal vez por encima de todo, (vi) contratación de personal profesional dinámico y motivado por un enfoque altamente exigente para ejecución del proyecto que requiere la excelencia en todo.

# SUCURSALES DE LAS INSTITUCIONES SOCIALES

## SANTA ANA

ACACSEMERSA (2 agencias)  
AMC  
ASEI  
COOP1 (2 agencias)  
ENLACE  
FINCA  
INTEGRAL (2 agencias)

## AHUACHAPÁN

ASEI  
ENLACE  
INTEGRAL (2 agencias)

## SONSONATE

AMC  
ASEI  
COOP1  
ENLACE  
FINCA  
INTEGRAL (2 agencias)

## LA LIBERTAD

ACACSEMERSA  
AMC  
ASEI  
ENLACE (2 agencias)  
FINCA  
INTEGRAL (4 agencias)

## CHALATENANGO

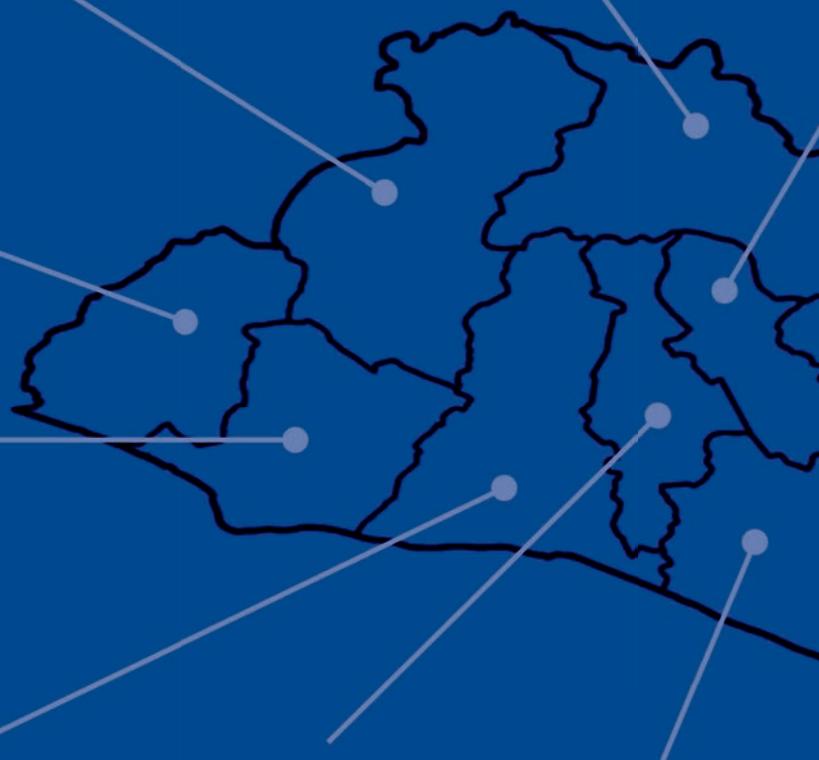
ACACYPAC (7 agencias)  
AMC  
INTEGRAL

## SAN SALVADOR

ACACYPAC  
ACODJAR  
AMC  
ASEI  
ENLACE (3 agencias)  
FINCA (3 agencias)  
INTEGRAL (6 agencias)

## LA PAZ

AMC  
FINCA  
INTEGRAL



## CUSCATLÁN

ACODJAR  
ASEI  
ENLACE  
FINCA  
INTEGRAL

## CABAÑAS

ACODJAR  
AMC (2 agencias)  
Fundación CAMPO  
INTEGRAL

## MORAZÁN

ACACCIBA (2 agencias)  
ACACU  
AMC  
Fundación CAMPO (2 agencias)  
INTEGRAL

## LA UNIÓN

ACACU (3 agencias)  
AMC (2 agencias)  
Fundación CAMPO (2 agencias)  
INTEGRAL (2 agencias)

## SAN MIGUEL

ACACCIBA (4 agencias)  
AMC  
FINCA  
Fundación CAMPO (2 agencias)  
INTEGRAL

## SAN VICENTE

ACODJAR (2 agencias)  
AMC  
FINCA  
INTEGRAL

## USulután

ACACU (3 agencias)  
ACACCIBA  
ENLACE  
Fundación CAMPO (2 agencias)  
INTEGRAL (2 agencias)



# ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL PROYECTO

## ANTECEDENTES

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) necesitan tener acceso a los servicios financieros en un ambiente que promueva su prosperidad a largo plazo. La competitividad actual y futura de El Salvador en los mercados internacionales, como se destaca en el acuerdo Asocio para el Crecimiento entre El Salvador y los Estados Unidos, depende del éxito de todo el sector privado. Las MYPEs en El Salvador generan más del 50 por ciento del empleo en todo el país y, como tal, representan un sector empresarial muy importante lo que exige políticas e iniciativas dedicadas a mejorar su competitividad.

A lo largo de muchos años, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha proporcionado un apoyo significativo para el desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa (MYPE) de El Salvador. Aún con estas contribuciones, para el año 2009 USAID había identificado cuatro desafíos pendientes para el desarrollo continuo de este sector:

1. La ausencia de leyes y reglamentos para la supervisión eficaz de las instituciones financieras no bancarias (IFNBs);
2. Capacidad institucional de supervisión insuficiente para promover e implementar nuevas regulaciones;
3. Capacidad limitada por parte de IFNBs para manejar los riesgos que surgen, e
4. Instrumentos financieros inadecuados para identificar y gestionar estos riesgos.

En diciembre de 2009, un diagnóstico del Sistema Financiero de El Salvador<sup>1</sup> confirmó la necesidad de abordar estos cuatro desafíos, lo cual resultó en el Proyecto USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros.

## CONTEXTO DEL PROYECTO

El Proyecto USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros (el “Proyecto”) fue una iniciativa implementada por Global Business Solutions, Inc. y el subcontratista Weidemann Associates, Inc. (“Equipo del Proyecto”), de diciembre 2011 a abril 2014, por un monto de US\$2.8 millones. El objetivo del Proyecto era crear, promover e implementar soluciones prácticas e innovadoras para hacer frente a los cuatro retos que afectan el flujo de los servicios financieros para las MYPEs. El Proyecto consistía en dos componentes principales:

Componente 1: Mejorar el ambiente regulatorio y de supervisión adecuado para las MYPEs para hacer frente a los primeros dos retos de los cuatro indicados anteriormente, y

Componente 2: Mejorar las habilidades técnicas, nuevos productos y la infraestructura de mercado de las entidades financieras para prestar servicios financieros adecuados a las MYPEs, y hacerlo de tal manera que mejore su capacidad de gestión de riesgos como se indica en los dos últimos desafíos.

<sup>1</sup>Diagnóstico del Sistema Financiero de El Salvador, José Antonio Basagoitia, Diciembre 2009, un análisis encargado por USAID / El Salvador para identificar áreas potenciales de asistencia para apoyar el sistema financiero nacional.

Una directriz de USAID para este Proyecto destacó la importancia de la coordinación entre estos dos componentes para garantizar la integralidad de las acciones. Durante la ejecución del Proyecto la relevancia de esta directriz quedó confirmada y demostrará ser una fuerza motriz para el continuo fortalecimiento del mercado de financiamiento de micro y pequeñas empresas en El Salvador mucho tiempo después de la conclusión de este Proyecto.

El Proyecto USAID ajustó todas las estrategias a los objetivos y metas delineadas en el acuerdo de Asocio para el Crecimiento entre El Salvador y los Estados Unidos. Con el fin de fomentar una mayor inversión en El Salvador, en general, el Proyecto se enfocó en asegurar que el sector de las micro y pequeñas empresas operen adecuadamente dentro de un entorno político y jurídico solidario.

A continuación se resumen las estrategias utilizadas por el equipo del Proyecto para llevar a cabo los objetivos del componente.

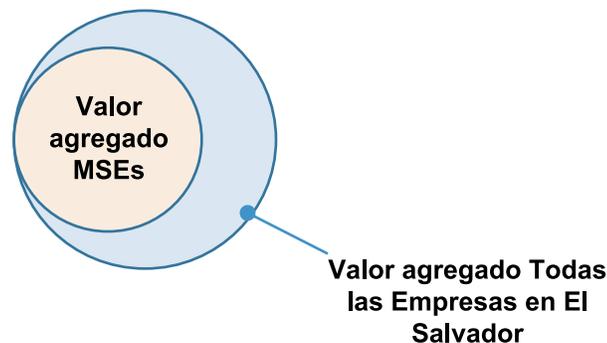
#### 1. Desarrollar una amplia gama de servicios financieros

En lugar de centrarse exclusivamente, o incluso principalmente en nuevos prestatarios, el proyecto amplió la interpretación de los servicios financieros para abarcar una gama de productos y servicios que se beneficiarían el sector microfinanciero. Estos productos incluyen ahorros, móviles de micro seguros, servicios financieros y, de hecho, un nuevo informe basado en el mercado reportando el nivel de endeudamiento de los micro y pequeños empresarios. El propósito de este último producto es reducir los niveles de riesgo dentro de las instituciones financieras no bancarias. Consistente con este enfoque, el Proyecto agregó “nuevos ahorrantes” como un entregable adicional del contrato. Este nuevo producto final representa la verdadera integración de los dos Componentes del Proyecto: para aumentar el ahorro, las IFNBs deben buscar la supervisión externa de la Superintendencia y aprender nuevas técnicas y actitudes para dejar de enfocarse solo en el crédito como lo han hecho en el pasado.

#### 2. Desarrollar un marco regulatorio para permitir que los Servicios Financieros Móviles impulsados por el mercado se desarrollen y prosperen.

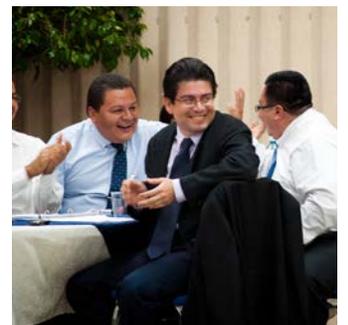
El alcance mundial de inclusión financiera, que se define como “el porcentaje de individuos adultos con una cuenta en una institución financiera formal,” es de aproximadamente un 50 por ciento. El promedio para América Latina y el Caribe es de 39 por ciento. En El Salvador es sólo el 14 por ciento. Por otro lado, los salvadoreños poseen en promedio, más de un teléfono celular. El Proyecto vio esto como una oportunidad importante para reproducir en El Salvador las experiencias positivas de otros países que han brindado servicios financieros a más individuos a través de los teléfonos celulares y otros dispositivos móviles.

## Invirtiendo en El Salvador



“Los estudios muestran que [los servicios financieros móviles traen] beneficios reales a los usuarios en su diario vivir, ahorrándoles tres horas de su tiempo a la semana y unos US\$3 en costos de transferencia de dinero – una cantidad importante para las personas en algunos sectores”.

CNN 18 de abril de 2013



### 3. Promover el Ahorro

Más allá de la promesa de generación de ingresos de los préstamos, la investigación sugiere un vínculo más fuerte entre el ahorro y el éxito de una familia en salir de una vida de pobreza. Por lo tanto, el Proyecto se centró en dos estrategias complementarias para aumentar el acceso al ahorro para las MYPEs y, en particular, para las mujeres:

- a. Apoyar a la Superintendencia del Sistema Financiero (la “Superintendencia”) a ampliar el ámbito de su supervisión.

La Superintendencia contó con la ayuda del Proyecto para lograr sus dos objetivos estratégicos: (i) ampliar el ámbito de su supervisión para abarcar un mayor número de IFNBs y (ii) pasar del modelo de supervisión existente basado en el cumplimiento, a uno nuevo basado en el riesgo. La solicitud para ayudar a ampliar el ámbito de su supervisión fue plenamente coherente con el énfasis del Proyecto en el ahorro, en particular el manejo prudente de tales ahorros por parte de los intermediarios financieros. Cuando se trata de ahorros, la seguridad y solidez de las instituciones financieras que captan esos ahorros es de suma importancia y la experiencia demuestra que esto se garantiza mejor con una supervisión externa. Durante el transcurso de la implementación se desarrolló un asocio altamente productivo entre la Superintendencia y el Proyecto. El proyecto preparó un manual en línea para guiar a las IFNBs a través de las complejas regulaciones actuales para transformarse en instituciones reguladas. Por otra parte, el proceso de desarrollo para la creación de este manual permitió al Proyecto y la Superintendencia identificar juntos las oportunidades para supervisar las IFNBs utilizando un modelo basado en el riesgo y no en el cumplimiento.<sup>2</sup>

- b. Orientación de las IFNBs hacia la oferta de ahorro y la búsqueda de supervisión externa

Al Proyecto se le asignó la identificación de ocho IFNBs que recibirían Asistencia Técnica. Durante la ejecución del Proyecto, trece IFNBs solicitaron la asistencia del Proyecto, y como resultado de una transferencia de tecnología a los técnicos locales y una asociación, veinticinco cooperativas de ahorro y crédito más se beneficiarán de la Asistencia Técnica diseñada por el Proyecto después de que este finalice. Se emplearon tres estrategias para generar estos resultados:

<sup>2</sup>El Proyecto también apoyó a la Superintendencia en términos de una norma para la regulación de microseguros. Dado que los microseguros se pueden considerar una forma indirecta de ahorros, se hace referencia aquí a este servicio y más adelante se hará una descripción más detallada de esta asistencia técnica.

i. Orientación estratégica

El mundo de las microfinanzas ha incluido el ahorro como un servicio financiero clave que tiene mucha demanda entre las familias de bajos recursos y también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las mismas instituciones de microfinanzas. Luego de la crisis financiera mundial del año 2008, las instituciones de microfinanzas que dependen de líneas externas de crédito sufrieron una brusca contracción de fondos disponibles para préstamos y para ejecutar sus operaciones, mientras que las IFNBs que ya captaban ahorros pudieron mantener, e incluso ampliar, sus operaciones. El Proyecto comunicó este mensaje varias veces a sus socios institucionales y brindó asistencia para realizar análisis de mercado y el desarrollo e implementación de productos de ahorro. Este primer paso fue importante y clave ya que muchas instituciones de microfinanzas en El Salvador aún no habían llegado a la conclusión de que el ahorro era importante para el bienestar de la institución hacia el futuro.

Muchos de los socios institucionales del Proyecto están afiliados a la Asociación de Organizaciones de Microfinanzas de El Salvador (ASOMI). Al principio del Proyecto estas no se habían enfocado en la importancia del ahorro para la salud institucional de sus miembros. El proyecto decidió respaldar el desarrollo del Plan Estratégico 2014-2017 de ASOMI para reorientar su membresía hacia Indicadores de Éxito de SEEP<sup>3</sup> para las asociaciones nacionales de microfinanzas. Estos indicadores animan a todas las asociaciones de microfinanzas a fomentar el ahorro<sup>3</sup> entre instituciones afiliadas y que todas las instituciones de microfinanzas que capturan ahorros en el mercado local deben estar afiliadas a la asociación.

ii. “Análisis de la Brecha”

El Proyecto diseñó un producto de asistencia técnica de respuesta rápida dirigido a aquellas instituciones interesadas en estar bajo la supervisión de la Superintendencia.

Esta evaluación rápida identificó todos los casos en los que las políticas y los procedimientos institucionales difieren de los requeridos por la Superintendencia.

Los resultados de la evaluación, incluyendo los costos de cumplimiento total, se presentaron durante las reuniones especiales del órgano rector de la institución.

iii. “Cerrando la Brecha”

Cada institución evaluada se dio cuenta de que era para su propio bien, así como para los intereses de sus clientes el trabajar para “cerrar la brecha” identificada durante el análisis. En la mayoría de los casos el Proyecto proporcionó Asistencia Técnica para apoyar con este trabajo. Las inversiones requeridas por las IFNBs para alcanzar estar en completo cumplimiento pueden ser desalentadoras: las nueve IFNBs evaluadas por el proyecto deben invertir en conjunto un estimado \$ 6 millones de dólares para abordar las brechas identificadas. La mayor parte de estos recursos representan aumentos obligatorios de reservas para pérdidas por préstamos y mejoras al Software de Contabilidad. Se requerirá una inversión adicional de unos US\$10 millones de las cooperativas de ahorro y crédito a las que se aplicará el análisis de la brecha después del cierre del Proyecto. En comparación con los US\$2.8 millones de dólares que USAID ha invertido en este Proyecto, cada dólar invertido por USAID para todas las actividades de asistencia técnica generó más de tres dólares en inversiones de las instituciones financieras participantes para cumplir con los requisitos de la Superintendencia.



4. Fortalecer las capacidades mediante capacitación práctica.

Dos resultados finales del Proyecto se refieren directamente a las actividades de capacitación:

- a. “Al menos 80 miembros del personal financiero de los organismos reguladores y de supervisión han sido capacitados...” A solicitud del Proyecto, este producto final se incrementó en un 300 por ciento a 240, sin costo adicional para USAID. El resultado final fue que 248 personas, de las cuales 95 (38%) mujeres recibieron capacitación en elementos técnicos sobre los servicios financieros móviles y el análisis financiero de las instituciones financieras no bancarias.”
- b. “No menos de 300 miembros del personal de las organizaciones de microfinanzas ... recibieron capacitación en nuevas metodologías y productos apropiados para las MYPEs”. El Proyecto superó este objetivo en un 450 por ciento, con la capacitación de 1,371 empleados de las IFNBs incluyendo 645 mujeres (47%).”

Estos resultados reflejan el enfoque del Proyecto sobre las actividades de formación basados en la demanda, utilizando metodologías participativas eficaces diseñadas para la educación de adultos. Por otra parte, a raíz de la política del equipo de asociarse con el sector privado, las IFNBs participantes tuvieron que cubrir un porcentaje del costo total de los cursos propuestos. Esta política de distribución de costos fue fundamental para poder triplicar y cuadruplicar los objetivos del Proyecto sin necesidad de aumentar el financiamiento de USAID.

En conclusión, el Proyecto aplicó un enfoque a largo plazo para abordar los retos macro y micro económicos importantes que enfrenta El Salvador. El equipo del Proyecto cumplió con el concepto estratégico presentado en la propuesta técnica inicial de GBSI:

“[El Proyecto] dará prioridad a las intervenciones basadas en la probabilidad de éxito, la rentabilidad, la amplitud y profundidad de las posibles consecuencias..., y el nivel de apoyo a la actividad entre los grupos de interés.... apalancaremos recursos y evitaremos la duplicación, y requeriremos contribuciones similares... de los socios locales, tanto para ampliar los recursos como para garantizar la aceptación y compromiso.”



Javier Urdampilleta  
Vicepresidente Servicios Financieros Móviles  
TIGO El Salvador

Marcelo Alemán  
Director Ejecutivo  
TIGO El Salvador

“En los mercados en desarrollo con déficit elevado de servicios hay más potencial para que los proveedores de servicios alteren la industria, proporcionando cuentas de banca móvil a las poblaciones que carecen de servicios bancarios.”

The Economist Intelligence Unit Industry Briefing  
The App Gap Index – Banda ancha móvil en salud, servicios financieros y educación  
Página 3

## SERVICIOS FINANCIEROS MÓVILES

Poco después de iniciar operaciones, el Proyecto se enteró que en enero del 2012 el Banco Central de Reserva (“Banco Central”) había establecido la meta de septiembre de 2012 como fecha límite para la autorización de Servicios Financieros Móviles en El Salvador. Esto representó un calendario muy apretado, pero ofreció al Proyecto una oportunidad muy importante para proporcionar acceso a los servicios financieros a prácticamente todos los salvadoreños.

El Proyecto identificó múltiples modelos para la implementación de Servicios Financieros Móviles, incluidos los modelos liderados por los bancos, los modelos dirigidos por redes móviles, los modelos híbridos, etc. Las regulaciones en la mayoría de los países tienden a favorecer a uno u otro modelo. El Proyecto tomó la decisión estratégica fundamental de promover en El Salvador un modelo de “mercado neutral” que básicamente dejaría en manos de los consumidores y los proveedores calificados el determinar cuál es el modelo que mejor se adapta a las necesidades de dinero móvil y otros servicios financieros móviles.

El Proyecto luego identificó cuatro consultores internacionales para elaborar los reglamentos para servicios financieros móviles en El Salvador. Uno de ellos era un ex Superintendente de Bancos de Bolivia, el segundo supervisó el sistema de pagos para el Banco Central de la República Dominicana, el tercero trabaja en la Superintendencia de Bancos de Guatemala, y que también sirvió en el Grupo de Trabajo de Servicios Financieros Móviles de la Alianza para la Inclusión Financiera global. El cuarto era un consultor especialista en seguridad de la información.



Ernesto Olmedo Pereira  
Director Ejecutivo  
Midō

Gregory Hidalgo  
Presidente  
Midō

El Proyecto se aseguró de que el trabajo de cada consultor incluyera actividades de capacitación para orientar al Banco Central y a la Superintendencia para apoyar un conjunto de regulaciones neutrales, impulsadas por el mercado, para servicios financieros móviles. Esta estrategia funcionó muy bien. De hecho, la demanda de estas Capacitaciones superó con creces las expectativas del Proyecto, pasando de los ochenta (80) miembros del personal financiero de las entidades reguladoras y supervisoras que originalmente recibirían capacitación al nuevo objetivo de doscientos cuarenta (240). El proyecto de regulación que surgió de esta Asistencia Técnica logró definir un modelo neutral, abierto, basado en el mercado y la demanda que, una vez aprobado, representará un modelo no sólo para el resto de América Latina, sino también para los países en desarrollo en todo el mundo.

Siguió un período de debates en el Banco Central para hacer frente a las preocupaciones sobre ciertos elementos del Proyecto de Regulación propuesto, por lo que, el Banco Central de Reserva no pudo cumplir con su fecha límite inicial de aprobación, septiembre 2012, para la implementación de la regulación de servicios financieros móviles. Siguiendo el protocolo estándar, en noviembre de 2012, el Banco Central abrió el Proyecto de conjunto de regulaciones para la banca y las industrias de telecomunicaciones por un período de quince días para consulta pública y comentarios.



“En el Banco Central de Reserva estamos muy agradecidos por el apoyo recibido del Proyecto USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros, que trabajó con nosotros durante todo el proceso de gestación para la regulación de los servicios financieros móviles. Es difícil expresar lo mucho que el Proyecto contribuyó a asegurar que tengamos una propuesta reguladora de calidad; con prontitud nos ayudó a acumular una riqueza de conocimientos sólidos.”

Otto Rodriguez,  
Jefe del Departamento de Desarrollo del Sistema Financiero  
Banco Central de Reserva de El Salvador

Una colaboración entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ONUDI y UNHABITAT<sup>4</sup>, junto con el Proyecto, hizo posible comunicar el interés internacional en esta iniciativa mediante la publicación de una invitación en los periódicos locales dirigida a la banca y las industrias de telecomunicaciones para que revisaran y comentaran las normas. Esto fue seguido de sesiones matutinas con los reporteros de periódicos y televisión para informar al público sobre la importancia de la inclusión financiera y el papel de los servicios financieros móviles para lograrla. El mensaje principal, publicado con éxito en varios artículos de prensa fue que la inclusión financiera es importante para un país que desea la reducción de la pobreza y el crecimiento económico de su población, que América Latina está por debajo de la media mundial y de hecho dentro de América Latina y el Caribe, El Salvador se encuentra en último lugar de las clasificaciones de los países en este importante indicador.



ABANSA, la Asociación Bancaria Salvadoreña, comunicó sus inquietudes sobre el reglamento propuesto. Aunque tanto el Banco Central como la Superintendencia concuerdan en que los servicios financieros móviles no implican ahorro, ABANSA estaba dispuesta a desafiar legalmente este punto de vista, con el argumento de que sólo los bancos comerciales están autorizados por la ley para captar ahorros.

La única alternativa para evitar el riesgo de una decisión judicial incierta era transformar el reglamento propuesto en una ley (“Ley de Inclusión Financiera”), lo cual requería la aprobación legislativa.

El Presidente del Banco Central renunció en enero de 2013 y Martha Evelyn Arévalo de Rivera asumió este cargo el 12 de abril de 2013. A petición de la nueva presidenta, el Proyecto patrocinó un evento del Banco Central en junio de 2013 para promover Servicios Financieros Móviles en El Salvador. Cuatro expertos internacionales presentaron sus ponencias en este evento decisivo diseñado para generar el impulso para la aprobación de la nueva propuesta de ley. En diciembre de 2013, el Banco Central presentó al Ministerio de Hacienda la versión final del Proyecto de Ley de Inclusión Financiera, donde está bajo consideración antes de su presentación a la Asamblea para que se convierta en ley.

Teniendo en cuenta la evolución de la calendarización para la autorización de Servicios Financieros Móviles, el Proyecto ajustó su estrategia de aplicación y las propuestas aceptadas por las instituciones microfinancieras asociadas ENLACE y APOYO INTEGRAL (“INTEGRAL”) para apoyar que se adopten medidas provisionales mientras se espera la aprobación de la nueva ley. El Proyecto complementa sus inversiones para instalar y capacitar al personal en nuevas capacidades financieras móviles para mejorar la productividad y la eficiencia operativa. Las instalaciones de software que se han configurado, acelerarán en gran medida la introducción de servicios financieros móviles adicionales una vez que la Ley de Inclusión Financiera sea aprobada por la legislatura salvadoreña. La gráfica de abajo (Fig. 3) se presentó a los medios en una de las reuniones y en ella se indica el impacto potencial para El Salvador, una vez que se apruebe la Ley de Inclusión Financiera. Además del enorme crecimiento en las operaciones resultantes a mayores niveles de inclusión financiera, se demuestra la potencial demanda de servicios financieros móviles. La experiencia africana demuestra que los bancos comerciales también se benefician significativamente de esta tecnología innovadora.

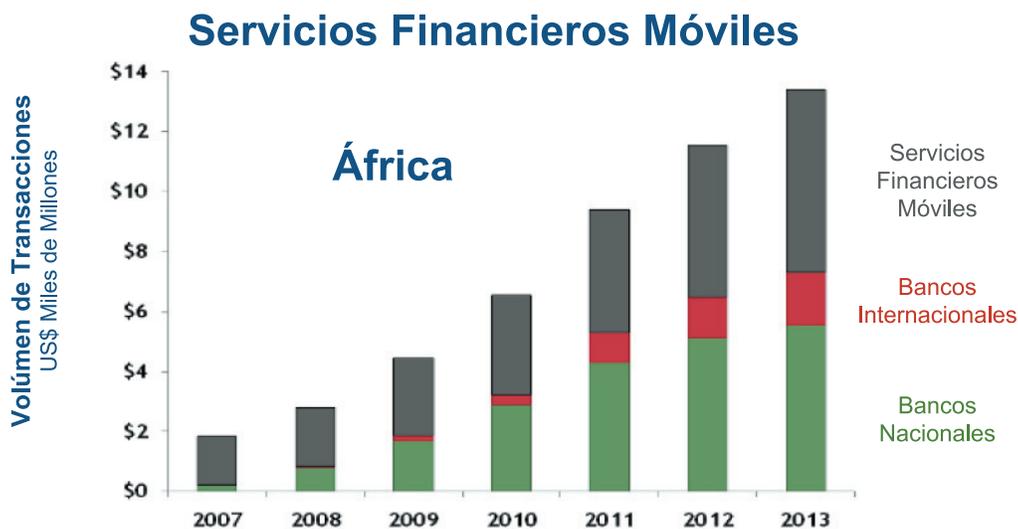


Figura 3



# TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

## AHORRO – SEGURIDAD Y SOLIDEZ – SUPERINTENDENCIA

El Contrato del Proyecto establece que “muchas instituciones financieras no bancarias han expresado su interés en ser supervisados y también su preocupación por los obstáculos del marco legal y el proceso largo y oneroso que tienen que recorrer bajo las circunstancias actuales.”<sup>5</sup> Para hacer frente a esta situación, el Proyecto trabajó extensamente en su estrategia y las prácticas de control de las IFNBs con la Superintendencia y trabajó directamente con IFNBs seleccionadas por el Proyecto, a través de capacitaciones, análisis de la brecha y asistencia técnica para enfatizar los beneficios de la supervisión externa para su futuro institucional a largo plazo y avanzar lo más rápidamente posible hacia la meta de ser entidades supervisadas.

El contrato del Proyecto establecía trabajar con un mínimo de 8 IFNBs, de las cuales al menos dos serían preparadas por el Proyecto para la supervisión de la Superintendencia. Al final, el Proyecto trabajó con un total de trece instituciones. De todas ellas, menos una<sup>6</sup>, recibieron el apoyo del Proyecto para acercarse más a la meta de cumplir con los requisitos de la Superintendencia. Todas las instituciones que reciben este tipo de apoyo decidieron seguir la guía del proyecto y procurar la supervisión de la Superintendencia.<sup>7</sup>

De las cinco instituciones financieras que no son bancos ni cooperativas de ahorro y crédito apoyadas por el Proyecto que aún no estaban bajo la supervisión de la Superintendencia (ENLACE, FINCA, ASEI, Fundación Campo y AMC), todas menos ENLACE ya han cambiado, o para el final del proyecto estarán a punto de cambiar su estatus legal. Este es un logro sin precedentes teniendo en cuenta que ninguna de estas instituciones había modificado su estatus legal desde su creación hace más de quince o veinte años. Claramente, los argumentos del Proyecto a favor de ofrecer ahorro, tanto para sus clientes como para fortalecer las operaciones y el rendimiento financiero de sus instituciones, tuvieron un impacto muy significativo en su pensamiento estratégico.

“Cuando nos aceptaron a ser una de las 8 instituciones participantes, nuestra situación era crítica. Aunque nuestra meta en el largo plazo era convertirnos en una institución financiera regulada, todavía estábamos luchando para alcanzar el punto de equilibrio. Con el apoyo del Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros, iniciamos una transición estable hacia nuestra meta. Aún no somos una entidad regulada, pero nos encontramos en una posición mucho más cercana. Y a partir del tercer trimestre de 2013, ya somos una institución rentable. Con las diferentes capacitaciones y otros apoyos provistos por el Proyecto, han mejorado sustancialmente nuestros gerentes a nivel medio y alto. Competitivamente, ya somos una de las instituciones microfinancieras de mayor crecimiento en El Salvador. Estamos en un camino claro hacia la regulación y sostenibilidad. No lo hubiéramos logrado sin el apoyo de este Proyecto de USAID.”

Joy O'Brien  
Director Ejecutivo  
FINCA/El Salvador

<sup>5</sup>GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS, INC., AID-519-C-12-00001, Página 8 de 50, nota al pie 1.

<sup>6</sup>La única institución que ya era supervisada por la Superintendencia.

<sup>7</sup>Una institución (ENLACE) concordó con la necesidad de adoptar las normas técnicas y regulaciones de la Superintendencia, pero decidió retrasar las inversiones necesarias para abordar las deficiencias identificadas en el análisis institucional más allá del alcance del Proyecto.

# TRANSFORMACIONES

Entidad Supervisora

**M. Gob.**

**SOM**

**SOM**

Status Legal

**ONGs**

**Empresas Privadas**

**Sociedades Cooperativas**

**ENLACE**

Jun, 2012

Activos: US\$15.9

**FINCA**  
Jun, 2012  
Activos: US\$13.4

**AMC**  
Mar, 2012  
Activos: US\$24.3

**ASEI**  
Ago, 2012  
Activos: US\$3.9

**F. Campo**  
Sep, 2012  
Activos: US\$19.1

## LEYENDA

**M. Gob..**  
**SOM**  
**INSAFOCOOP**  
**SSF**

Ministerio de Gobernación  
Superintendencia de Obligaciones Mercantiles  
Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo  
Superintendencia del Sistema Financiero

**F. Campo**  
Sep, 2012  
Activos: US\$

Nombre de la Institución que participa en el Proyecto  
Fecha en que se firmó la Carta de Entendimiento  
Activos Totales Sep 2013, en millones

- Asistencia técnica del Proyecto motivando la transformación de un status legal a otro.
- Asistencia técnica del Proyecto resultando en el cumplimiento total con la SSF
- ..... Asistencia técnica del Proyecto acercándola al cumplimiento total con la SSF

Empresas privadas y las sociedades cooperativas operan bajo el código de comercial y son supervisadas por la SOM. Las sociedades cooperativas pueden captar ahorros solo de los socios. Asociaciones cooperativas operan bajo la Ley de Cooperativas y son supervisadas por INSAFOCOOP. Pueden captar ahorros de los asociados y del público hasta un plazo de un año, después del cual tienen que convertirse en asociados comprando acciones. Las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito y los Bancos de los Trabajadores son supervisados por la SSF y pueden captar depósitos del público.

# INSTITUCIONALES

**SSF**

**Sociedades de Ahorro y Crédito**

**INTEGRAL**

May, 2012

Activos: US\$76.9

**INSAFOCOOP**

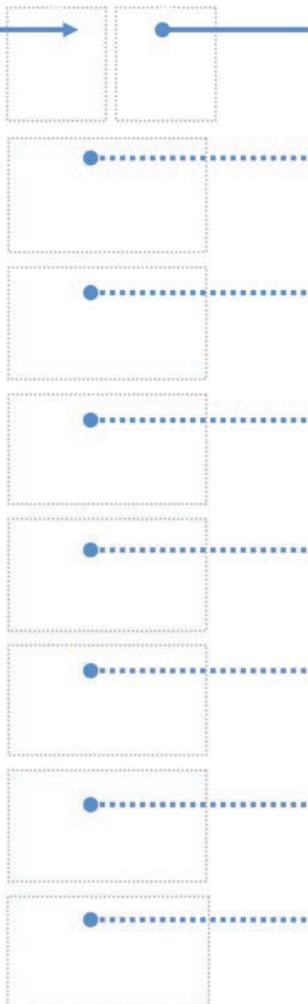
**Asociaciones Cooperativas**

**Activos Totales**

**US\$386.7M**

**Clientes Totales**

**149,369**



**ACACU**

Ago, 2012

Activos: US\$54.9

**ACACSEMERSA**

Nov, 2012

Activos: US\$15.9

**ACACCIBA**

Jul, 2013

Activos: US\$26.2

**COOP - 1**

Oct, 2013

Activos: US\$21.9

**ACODJAR**

Oct, 2013

Activos: US\$40.8

**ACACESPSA**

Oct, 2013

Activos: US\$33.4

**ACACYPAC**

Oct, 2013

Activos: US\$40.1

**FEDECACES**

Oct, 2013

*Son importantes las transformaciones institucionales porque promueven que las instituciones no bancarias pidan la autorización para captar ahorros del público, o aseguran que los ahorros ya captados son manejados de una forma prudencial.*

*Las tres ONGs del Proyecto ya cambiaron o están en el proceso de cambiar su status legal hacia una estructura que les permita captar el ahorro. AMC, una sociedad cooperativa, se está convirtiendo en una sociedad de ahorro y crédito para extender sus productos de ahorro al público en general.*

*Todas las cooperativas del sistema FEDECACES van a acercarse a las políticas y normas utilizadas por la Superintendencia para monitorear los bancos comerciales.*

*Las familias de menores ingresos demandan los productos del ahorro tanto como los préstamos.*

Como parte de la estrategia del Proyecto de ampliar su definición de servicios financieros, el proyecto propuso con la aprobación de USAID un nuevo producto final llamado “nuevos ahorrantes.” El objetivo aprobado para este producto final fue de 800 nuevos ahorrantes y el resultado final del Proyecto fue del 900% sobre esa cifra: 7,198 nuevos ahorrantes de los cuales 58% eran mujeres. Vale la pena notar que esta cifra no incluye los ahorrantes que se esperaban de CREDICAMPO, que es una nueva institución que a mediano plazo captará depósitos. Esta abrió sus puertas el 1 de enero de 2014. Las siguientes secciones describen cómo se lograron esos resultados.

## EL CURSO METAS

### Personal de las Instituciones Microfinancieras Capacitado

		Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
ASOMI	Mar. 2012	17	13	30	43%
FINCA, ENLACE, AMC	Ago. 2012	31	35	66	53%
INTEGRAL, ASEI	Sep. 2012	20	23	43	53%
F. CAMPO	Ene. 2013	15	4	19	21%
		83	75	158	47%

### Reguladores Capacitados

		Hombres	Mujeres	Total	% Mujeres
Banco Central	May. 2012	33	33	66	50%
Superintendencia	Sep. 2012	13	10	23	43%
		46	43	89	48%

Figura 4

### CAPACITACIONES

El equipo del proyecto aprovechó el curso METAS para promover el interés entre IFNBs en participar y contribuir a los objetivos del Proyecto (Véase el cuadro de texto con la descripción de este curso). En un lapso de ocho semanas después del inicio del Proyecto, el Proyecto en coordinación con la asociación de microfinanzas ASOMI presentaron el primer curso METAS a los altos ejecutivos de varias IFNBs.



El contenido del curso incluye un análisis de las últimas tendencias de la industria de las microfinanzas en todo el mundo y se trató especialmente un tema en particular: el ahorro. El curso inicial motivó a seis instituciones de microfinanzas a hacerse socios del proyecto y las seis solicitaron que se repitieran los cursos para sus altos directivos y personal.<sup>8</sup> El curso METAS para altos directivos y miembros de la Junta Directiva impartido en marzo de 2012, representó el punto de partida para motivar cambios estratégicos importantes por parte de IFNBs socias del Proyecto con miras a la oferta de ahorros. Los cursos siguientes que se ofrecieron al personal de las IFNBs, en agosto y septiembre de 2012 y en enero de 2013 reforzaron ese mensaje.

<sup>8</sup>El Proyecto no ofreció este curso a las cooperativas de ahorro y crédito a fin de no afectar el sistema de monitoreo financiero PEARLS diseñado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito que es promovido por FEDECACES.

## El Curso METAS

*Este curso se ha impartido a reguladores bancarios, miembros de la Junta Directiva y altos directivos de los bancos comerciales, IFNBs, auditores y profesionales de desarrollo en 28 países. Ha formado parte de los contenidos del curso de Microfinanzas del Instituto Boulder prácticamente desde sus inicios. El curso abarca la gestión de riesgos de los intermediarios financieros y representa una oportunidad para que los líderes y el personal de las instituciones de microfinanzas y de las autoridades regulatorias correspondientes mejoren su comprensión de los riesgos y el rendimiento de estas instituciones.*

*El Proyecto impartió el curso METAS un total de seis veces a 247 personas, 158 de las IFNBs y 89 del Banco Central y la Superintendencia. El 47% de los participantes de IFNBs y el 48% de los participantes del Banco Central y la Superintendencia, respectivamente, eran mujeres. El Director del Proyecto fue el Instructor del Curso METAS y el Proyecto proporcionó el material, mientras los socios del proyecto se hicieron cargo de toda la logística de transporte y alojamiento de los participantes.*

*Con una mayor atención en el ahorro, el curso ofrecido como parte de este Proyecto resultó decisivo en motivar a los socios del proyecto hacia el cambio de su situación jurídica para poder mejorar el acceso a este importante servicio financiero en las mismas comunidades de bajos recursos en los que actualmente ofrecen préstamos.*

### ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN PARA TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES

El proyecto complementó estas dos actividades principales de capacitación con eventos diseñados para educar a los altos directivos y miembros de la junta de socios del proyecto FINCA, ASEI, y la Fundación Campo en los aspectos legales involucrados en el cambio de situación jurídica de sus instituciones, así como las normas y requisitos de la Superintendencia. Como resultado de esta capacitación las Juntas Directivas de las tres instituciones escogieron cambiar la forma jurídica de la institución por una que les permitiera captar ahorros y eventualmente transformarse en instituciones reguladas.



## EL CURSO DE AHORRO DE INTEGRAL

La capacitación ha jugado un papel aún más importante en el caso de INTEGRAL, la única institución de microfinanzas que ya es supervisada por la Superintendencia desde que se convirtió en socia del Proyecto. A petición de INTEGRAL, el Proyecto proporcionó un consultor para evaluar sus estrategias y actividades dirigidas a la captación de ahorros del público y luego capacitar a un grupo de ejecutivos en la implementación de las recomendaciones. Esta consultoría no sólo dio lugar al desarrollo de un nuevo producto de ahorros y al lanzamiento de una nueva campaña de mercadeo en todo El Salvador (véase el ejemplo de abajo), sino también a la recomendación de que INTEGRAL se aleje de una cultura institucional que se centraba principalmente en los préstamos a una en toda gama de productos financieros. INTEGRAL concordó y decidió incluir en la capacitación a representantes de todos los niveles institucionales, desde el Gerente Comercial de la institución hasta los cajeros de las sucursales, en lugar de únicamente en los agentes de venta de la institución como fue el plan original. El resultado numérico fue una duplicación de personal capacitado, de 120 a un total de 235 personas (37 % mujeres), pero más importante aún, fue el resultado estratégico: una nueva unificación dentro de INTEGRAL respecto a la mejor manera de captar y administrar los ahorros. El impacto de la asistencia técnica y la capacitación del Proyecto se representan en el siguiente gráfico:

**LA FINANCIERA SALVADOREÑA LÍDER**  
de los Empresarios de la Micro y Pequeña Empresa  
por más de 10 años

**Integral** Triple Beneficio para el País  
SOCIAL  
AMBIENTAL  
ECONÓMICO

Con más Productos y Servicios

**Créditos · Ahorros · Remesas · Microseguros**  
Asesoría Técnica Personalizada · Acompañamiento en tus proyectos

29 agencias a tu servicio y más de 280 puntos de pago  
Supervisados por la Superintendencia del Sistema Financiero.  
Miembro del Instituto de Garantía de Depósitos

Uámanos hoy:  
**www.integral.com.sv · 2250-6090**

\*A través de convenios con Compañías Aseguradoras autorizadas. \*\*Restricciones aplican



Figura 5

El Proyecto también ofreció capacitación especializada en materia de promoción y gestión de pequeños ahorros para el personal de CREDICAMPO, la nueva sociedad cooperativa creada con la ayuda del Proyecto por la Fundación Campo y que inició operaciones el 1 de enero de 2014.

“APOYO INTEGRAL agradece especialmente al Proyecto USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros por la asistencia técnica que nos proporcionó y que influyó positivamente en el logro de aumentos importantes en el nivel de ahorros captados del público por nuestra institución.

Enviamos nuestro más sincero agradecimiento y nuestro deseo de seguir trabajando juntos para beneficiar a miles de salvadoreños que todavía necesitan un mayor acceso a los servicios financieros.”

Juan Pablo Meza  
Gerente General  
APOYO INTEGRAL

## Los Gerentes Generales de las Instituciones Participantes en el Proyecto



Marlon Torres  
COOP UNO



Brígido García  
CREDICAMPO



Wilson Salmeron  
AMC



Roxana Durán  
ASOMI con el  
Presidente de ASOMI  
José Luis González

## Los Gerentes Generales de las Instituciones Participantes en el Proyecto



Juan Pablo Meza  
APOYO INTEGRAL



Ricardo Segovia  
ASEI



Juan Carlos Flores  
ENLACE



Jov O'Brien  
FINCA

## ASISTENCIA TÉCNICA

Una vez que las IFNBs habían sido reorientadas por el curso METAS, otra actividad importante de Asistencia Técnica ofrecida por el Proyecto fue el “Análisis de la Brecha”. Esta metodología altamente especializada fue directamente responsable de atraer a siete cooperativas de ahorro y crédito que manejan activos por más de US\$230 millones para que cumplieran a mayor cabalidad las normas y regulaciones de la Superintendencia. En la siguiente sección se describen las actividades del Proyecto para promover el Análisis de la Brecha en todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito.

ENLACE, un socio del Proyecto, fue la única entidad no cooperativa que recibió el Análisis de la Brecha. Al igual que en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, el costo de cerrar la brecha se acercó a US\$ 750.000, con provisiones para las pérdidas originadas en préstamos (las más onerosas en promedio) y las deficiencias en su Software de Contabilidad que representan las principales brechas identificadas.. La Junta Directiva de ENLACE aprobó un plan para cerrar esta brecha, el cual se extiende significativamente más allá del cierre del Proyecto.

Los resultados de ENLACE, en particular con respecto a su sistema de contabilidad e Informática (“IT”) en general, se reflejan en todos los socios del Proyecto, excepto INTEGRAL que es supervisado por la Superintendencia: las inversiones necesarias en IT inevitablemente superaron US\$100,000. En todos los casos entre los intermediarios financieros evaluados, las tres principales inversiones más costosas requeridas por las instituciones para que cumplan con los requisitos de la Superintendencia fueron (i) el aumento de los cargos por incobrabilidad, (ii) las inversiones en IT, y (iii) el reacondicionamiento de las sucursales.

“El Análisis de la Brecha realizado por el Proyecto para Mejorar el Acceso a los Servicios Financieros de USAID, nos aclaró lo que es COOP UNO ahora y lo que sería si tuviéramos que seguir todas las leyes y normas de la Superintendencia. Esto ha resultado ser una herramienta importante para fortalecer nuestra institución.”

Marlon Roberto Torres  
Gerente General  
COOP-UNO

Menos completos que el Análisis de la Brecha pero similarmente reveladores fueron los intentos del Proyecto para integrar un sistema de monitoreo financiero de nivel de sucursal (“Sistema de Desempeño”) en todas las instituciones asociadas que no eran cooperativas de ahorro y crédito.<sup>9</sup> En la mayoría de los casos, los datos contables y estadísticos generados por los departamentos de IT de las IFNB produjeron resultados que no se podían validar de forma independiente. En general, se descubrió que las IFNBs en El Salvador necesitan inversiones importantes en sus operaciones de servicio interno antes de que puedan calificar para la supervisión externa de la Superintendencia y antes de poder aprovechar al máximo el Sistema de Rendimiento.

El Proyecto proporcionó una amplia asistencia técnica para los socios institucionales ACACU y AMC para que estuvieran en pleno cumplimiento con los requerimientos de la Superintendencia dentro del marco del proyecto. De mayor impacto, sin embargo, fue el movimiento de casi todos socios del proyecto hacia la autorización legal para captar ahorro y los beneficios de la supervisión externa. En la FINCA, la Fundación CAMPO, ASEI y ACACCIBA, el proyecto orientó a los gerentes y miembros de la Junta Directiva y trabajó con personal técnico para desarrollar manuales de políticas y procedimientos en temas específicos a las necesidades de cada institución. Finalmente, el proyecto proporcionó a cada socio del proyecto un conjunto de manuales genéricos que proporcionan una guía de todos los elementos requeridos en las normas y reglamentaciones sobre instituciones financieras reguladas. Esta “biblioteca” electrónica, que representa a más de 2.500 páginas de material técnico, fue diseñada para facilitar y reducir el costo de instituir capacidades y estructuras durante los avances hacia el cumplimiento de los requerimientos de la Superintendencia, lo cual continuará aún después de la finalización del Proyecto.

## SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO

La Asistencia Técnica proporcionada a las IFNBs se complementó con una relación de trabajo altamente productiva con la Superintendencia que facilitó la oportunidad de explorar las estrategias para reducir el costo de supervisar un mayor número de instituciones financieras más pequeñas, así como el costo de supervisión de las IFNBs.

La Superintendencia autorizó que el Proyecto desarrollara una serie de páginas web para reunir todas las leyes, reglamentos y normas que regulan a los intermediarios financieros supervisados. Estas páginas de internet son el único lugar donde aquellas instituciones interesadas en informarse acerca de los requisitos de la Superintendencia pueden encontrar toda la información correspondiente en un solo lugar. Además, la propuesta incluyó la elaboración de resúmenes de cada documento jurídico de referencia y los vínculos con el material de origen respectivo.

Cada una de las cuarenta y tres normas resumidas requirió la aprobación de la Superintendencia antes de ser incluida en el sitio web. Esto le ofreció al Proyecto una oportunidad para discutir con la Superintendencia los posibles ajustes o interpretaciones a estas normas que estaban en consonancia con el plan estratégico de la Superintendencia de pasar de la supervisión de cumplimiento a la supervisión por el análisis de riesgos. Por otra parte, el Proyecto y la Superintendencia aseguraron la presencia en El Salvador de un representante de la Superintendencia de Banca del Perú para orientar a la Superintendencia de El Salvador con respecto a la mejor manera de supervisar las instituciones de microfinanzas.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>Como se ha indicado en otra sección, las cooperativas de ahorro y crédito en El Salvador utilizan el sistema de monitoreo financiero PEARLS desarrollado por el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Debido a la rotación natural de los órganos rectores de las cooperativas de ahorro y crédito, los materiales de capacitación deben ser desarrollados para asegurar que los miembros de la junta directiva comprendan sus responsabilidades y puedan proteger la salud financiera de su cooperativa de crédito. El Proyecto no trató de instalar el Sistema de Desempeño en ninguna cooperativa de crédito para evitar la posibilidad de confusión, sobre todo teniendo en cuenta que el sistema PEARLS ya estaba funcionando bien.

<sup>10</sup>La visita del representante de Perú fue en marzo de 2014.

Tal vez la evaluación más importante relativa a las normas y regulaciones existentes fue el umbral para los depósitos y aportaciones, arriba del cual se convierte en obligatoria la supervisión externa. El problema es que el umbral mínimo establecido por la ley es de US\$92 millones, un valor muy por encima de un monto en cuyo punto los ahorros de las familias se vuelven suficientemente vulnerables para justificar la supervisión externa.

En un evento patrocinado por FEDECACES, la Superintendencia comunicó su interés en la reducción de este umbral mínimo a US\$ 25 millones, un mensaje que envió una alerta a todas las cooperativas de ahorro y crédito y otros intermediarios financieros no bancarios para resolver con rapidez cualquier brecha en sus operaciones anticipándose a esta nueva política. Este mensaje de la Superintendencia coincidió perfectamente con la aplicación de la metodología de Análisis de la Brecha del Proyecto y resultó en el cambio radical de mentalidad de prácticamente todas las IFNBs con las que el Proyecto trabajó. Su apreciación de los beneficios de ser supervisados externamente mediante una mayor presencia en el mercado y las nuevas oportunidades para mejorar el acceso de su población objetivo<sup>11</sup> a una gama completa de servicios financieros.

Tipos de Normas	# de Normas
Normas contables no bancarias	7
Normas contables bancarias	4
Normas prudenciales no bancarias	7
Normas prudenciales bancarias	25
<b>Total</b>	<b>43</b>

Figura 6

<sup>11</sup>En general, las poblaciones objeto de las IFNBs con las que trabajó el Proyecto son personas que no tienen acceso a servicios financieros formales, que también es la población objetivo del Proyecto.



“Los esfuerzos de la Superintendencia Adjunta de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras preservan la estabilidad, eficiencia y transparencia del sistema financiero y la protección del ahorrante. El Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros ha contribuido a estos esfuerzos para lograr que instituciones microfinancieras pasen por un proceso de acercamiento a las leyes y normativas aplicables a entidades supervisadas, y además por la realización de un estudio sobre microseguros.”

William Durán  
Superintendente Adjunto – Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras.



Héctor Córdova  
Gerente Corporativo  
FEDECACES



“Esta Iniciativa, con el Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros, está destinada al éxito, ya que FEDECACES va a aplicar el Estudio de la Brecha a todas sus cooperativas afiliadas, bajo el contexto de una posible supervisión estatal”.

Héctor Cordova  
Gerente Corporativo - FEDECACES

Misael Eduardo Barahona  
Gerente de Supervisión y Auditoría Interna  
FEDECACES

# FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL

## ANÁLISIS DE LA BRECHA

En diciembre del año 2011, la Superintendencia completó su Plan Estratégico Institucional para los años 2012-2015. La Superintendencia presentó este plan al Proyecto en enero de 2012 y solicitó el apoyo del Proyecto para su Objetivo 6: Promover un Aumento en el Ámbito de Supervisión. Es decir, incluir más IFNBs bajo su autoridad supervisora.

En El Salvador, las cooperativas de ahorro y crédito de la red FEDECACES y las “Cajas”<sup>12</sup> de la red FEDECRÉDITO en conjunto administran activos que superan los US\$300 millones de dólares y US\$ 1000 millones, respectivamente. A enero de 2012, sólo dos cooperativas de crédito estaban supervisadas por la Superintendencia y aunque la Superintendencia supervisa a FEDECRÉDITO, su acceso a la información no se extendió a las Cajas individuales. En resumen, más de US\$ 1.3 mil millones en activos, principalmente los ahorros de los hogares de bajos recursos en El Salvador, estaban fuera de la supervisión protectora de la Superintendencia.<sup>13</sup> Su plan estratégico del quinquenio 2012-2015 tenía como objetivo cambiar esta situación y el Proyecto estaba completamente de acuerdo.

En febrero de 2012 el Proyecto se reunió con FEDECACES y FEDECRÉDITO para solicitar su apoyo para ayudar a la Superintendencia a extender su alcance de supervisión e incluir a las cooperativas de ahorro y crédito y a las Cajas. El Proyecto, sin embargo, no pudo convencer a ninguna de las federaciones para que participara en esta iniciativa. De hecho, ambas federaciones ya poseían la autorización legal para captar ahorros de los miembros, y se mostraban preocupadas por los costos adicionales que una supervisión podría conllevar.

“El Proyecto promoverá e implementará un ambiente de auto-regulación entre las organizaciones beneficiarias en el que las instituciones, sean supervisadas o no, han de esforzarse por cumplir con los requisitos de la [Superintendencia] con miras a dicho objetivo”.

Objetivo del Proyecto  
Contrato AID-519-C-12-00001  
Página 11 de 50 páginas

<sup>12</sup> El término “Cajas” se refiere a las sociedades cooperativas, cuyo objetivo principal es ofrecer servicios de ahorro y préstamos a sus miembros. La red FEDECRÉDITO se compone de 48 Cajas y 7 Bancos de los Trabajadores.

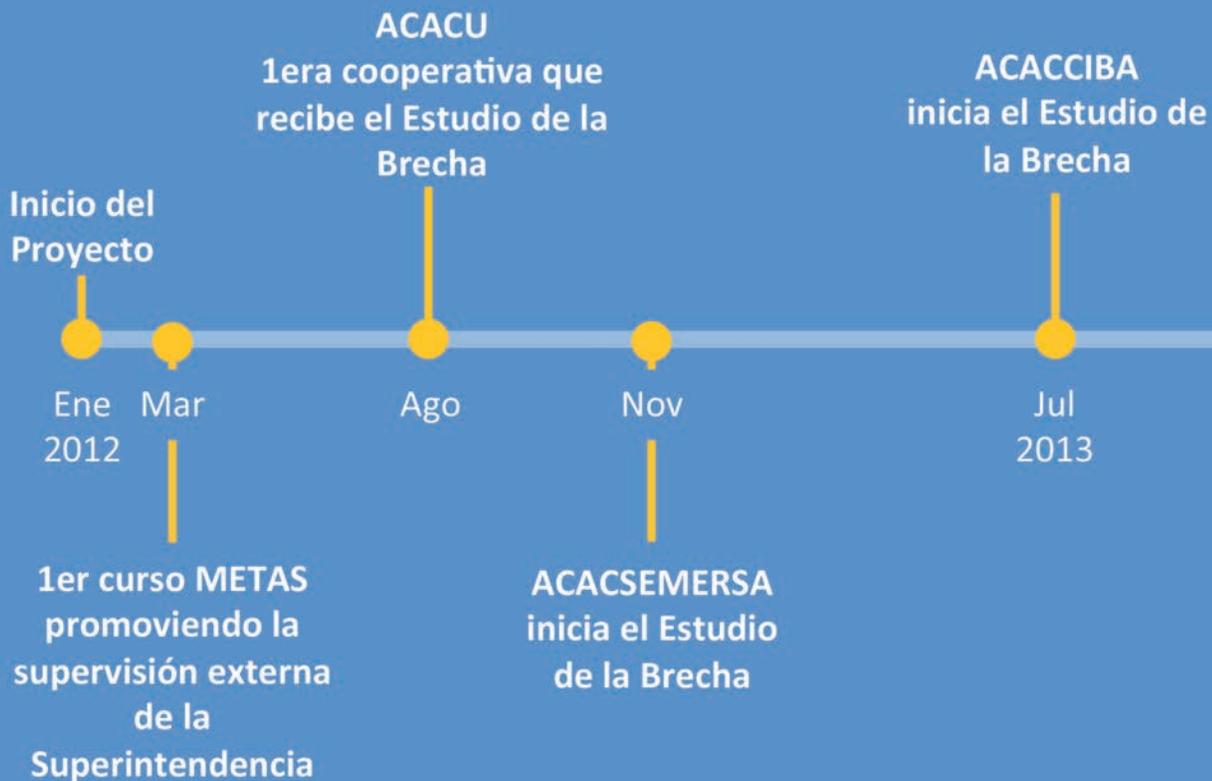
<sup>13</sup> Según FINDEX del Banco Mundial, sólo el 14% de los salvadoreños mayores de 16 tienen acceso a una cuenta en un banco comercial. De acuerdo con la Asociación Bancaria Salvadoreña ABANSA, más del 80% de los salvadoreños tienen acceso a las cuentas de Ahorro si se incluyen las cooperativas de ahorro y crédito, y las Cajas. Estos dos números hacen hincapié en la importancia del Ahorro entre las cooperativas de ahorro y crédito.



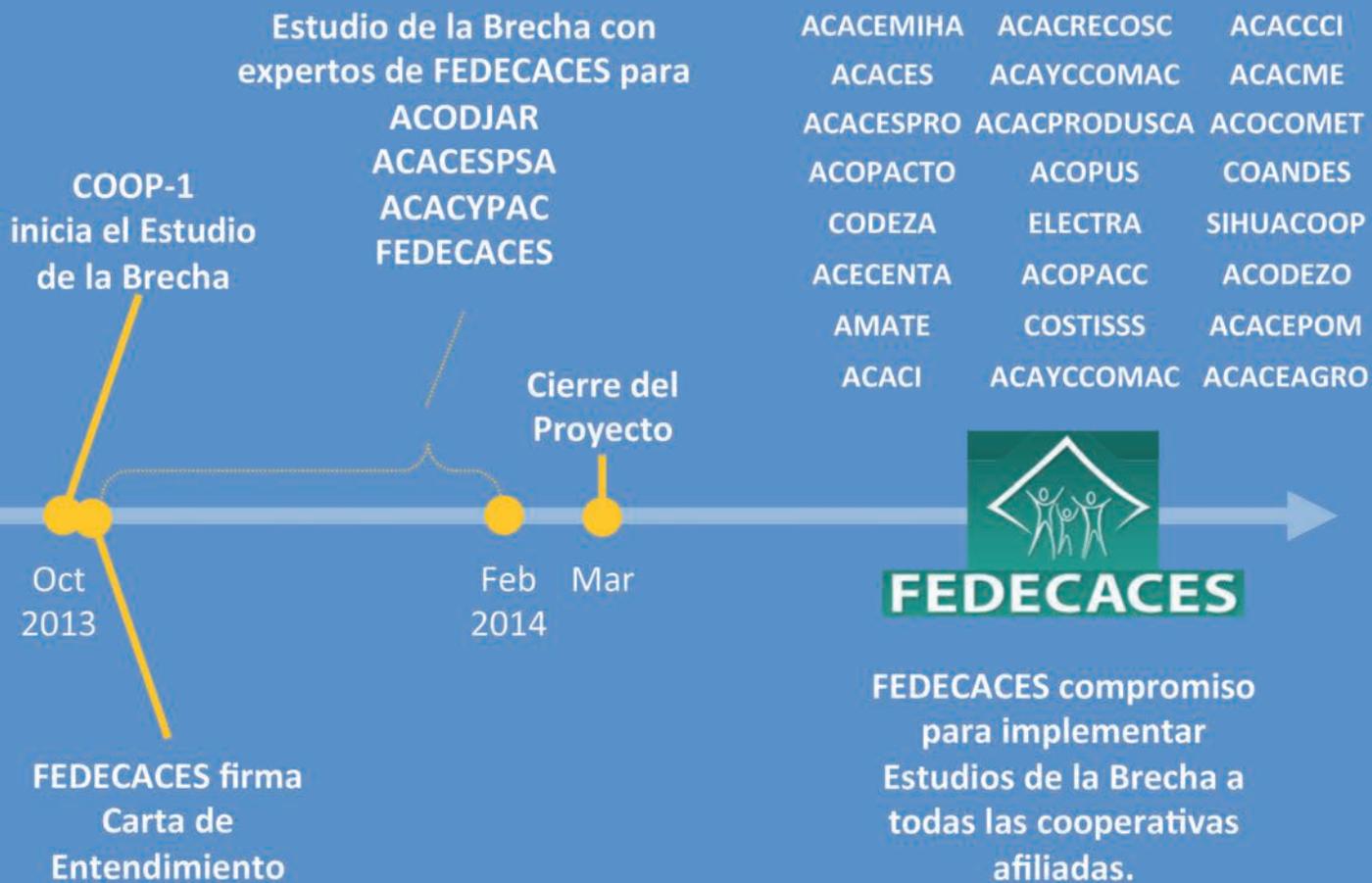
  
FEDERACION DE EMPRESARIAS DE COLOMBIA  
**FEDECACES**

# "ESTUDIO DE LA BRECHA" EN LAS COOPERATIVAS

## ¡\$300+ MILLONES EN ACTIVOS BAJO SU MANEJO ADMINISTRATIVO



A principios de marzo 2012 el Proyecto impartió su primer curso METAS a los altos directivos de IFNBs, incluidas las cooperativas de ahorro y crédito. Durante este evento los representantes de las cooperativas mencionaron que las cooperativas de ahorro y crédito individuales podrían beneficiarse directamente de la Asistencia Técnica del Proyecto y que no necesariamente tenía que involucrar a su Federación. Con esta orientación el Proyecto comenzó a visitar las cooperativas de ahorro y crédito para discutir su posible participación en el Proyecto y en agosto de 2012 firmó una Carta de Entendimiento (LOU) con la primera cooperativa de crédito, ACACU, ubicada en La Unión. La actividad principal del Proyecto consistió en trabajar con ACACU ayudarle a cumplir las normas y reglamentos de la Superintendencia.



El Proyecto desarrolló la metodología de “Análisis de la Brecha” para identificar las diferencias entre un conjunto de políticas y procedimientos internos de la institución y los requeridos por la Superintendencia para los intermediarios financieros regulados. El supuesto operativo del Análisis de la Brecha fue que todas las instituciones deben cumplir con los requisitos de la Superintendencia independientemente de si están supervisados o no. Particularmente en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito que reciben depósitos, no hay ninguna razón por la cual sus operaciones y estructura deban ser menos prudentes que los bancos comerciales supervisados externamente. De hecho, dado que los hogares de bajos recursos con frecuencia dominan la afiliación de las cooperativas de ahorro y crédito, es imperativo que se tenga aún más prudencia.

ACACU fue la primera cooperativa de crédito en recibir esta asistencia técnica. Los resultados del Análisis de la Brecha se presentaron en una reunión extraordinaria del órgano rector completo de ACACU, incluyendo los Comités de la Junta Directiva correspondientes, mostrando un estimado de las inversiones necesarias para ayudar a la institución a que cumpla con todas las normas y regulaciones de la Superintendencia. Después de esta presentación, la Junta Directiva decidió formalmente eliminar todas las brechas y solicitó la asistencia del Proyecto para ayudar con esta tarea.

El Análisis de la Brecha incluye la preparación y entrega de un CD con los resultados de la institución analizada. Este CD que tiene más de mil (1000) páginas incluyendo el resumen de los resultados del análisis además de una biblioteca completa de todas las leyes y normas aplicables a los intermediarios financieros con sus enlaces para facilitar que los ejecutivos accedan a las referencias. Las más de cincuenta normas se abordan individualmente y todas las política y diferencias de procedimiento que se eliminaron durante la asistencia técnica. En septiembre de 2013, y con un costo de más de US\$500.000 dólares de sus propios recursos, ACACU se convirtió en la primera institución que, con la ayuda del Proyecto, ha podido satisfacer todos los requisitos de la Superintendencia.

El costo de resolver las brechas identificadas en las otras seis cooperativas de ahorro y crédito que finalmente recibieron esta asistencia técnica, superó en todos los casos US\$500,000 y en un caso, superó el US\$1 millón. La principal causa fue la política de reservas para préstamos incobrables aplicada a todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito según la capacitación de FEDECACES, la cual generó reservas que en casi todos los casos fueron significativamente menores a las exigidas por las políticas de la Superintendencia.

FEDECACES desarrolló su política de reservas para préstamos incobrables muchos años antes con la orientación del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU por su SIGLAS en inglés). En ese momento, el consejo de WOCCU fue un importante paso para el sistema de cooperativas de ahorro y crédito; en muchos casos las cooperativas descubrieron que tenían que aumentar sus reservas para pérdidas por préstamos, en ocasiones a niveles por encima de los requeridos por la Superintendencia. En los años siguientes, la Superintendencia ajustó sus políticas, especificando en detalle los niveles de reservas requeridos por cada tipo de producto de préstamo. El resultado es que con el tiempo, el modelo de WOCCU ya no cumplía con los requisitos actualizados de la Superintendencia.

Cuando una cooperativa de crédito se entera de que debe aumentar sus reservas para pérdidas por préstamos, en la mayoría casos la reacción es aumentar los esfuerzos de cobro, a menudo con muy buenos resultados. En el caso de ACACU, el déficit en sus reservas para pérdidas por préstamos, según lo determinó el Análisis de la Brecha, se redujo en más de US\$100.000 dólares al momento en que la cooperativa de crédito satisfizo plenamente los requisitos de la Superintendencia.

La noticia del trabajo del Proyecto con ACACU se difundió de ACACU a otras cooperativas de crédito. En noviembre de 2012, ACACSEMERSA se convirtió en la segunda cooperativa de crédito que firmara una Carta de Entendimiento con el Proyecto solicitando un Análisis de la Brecha. En julio de 2013, ACACCIBA se convirtió en el tercero y en octubre de ese mismo año COOP-1 se convirtió en la cuarta cooperativa de crédito en solicitar al Proyecto un Análisis de la Brecha. En ese momento, un miembro de la Junta Directiva de ACACU era también el presidente de la Junta de FEDECACES, por lo que la federación nacional se mantuvo al tanto de las actividades del Proyecto, ya que firmaron cartas de entendimiento con sus cooperativas afiliadas y se identificaron diferencias entre sus políticas y procedimientos, incluidas las promovidas por FEDECACES, y las exigidas por la Superintendencia y los costos asociados con la eliminación de estas.

Las cooperativas de ahorro y crédito convencieron a FEDECACES para que colaborara con el Proyecto para difundir la metodología de Análisis de la Brecha a todas las treinta y un cooperativas de crédito afiliadas. El 23 de octubre de 2013 el Proyecto y FEDECACES firmaron una importante Carta de Entendimiento, en presencia de USAID: el Proyecto acordó transferir el Análisis de la Brecha a FEDECACES mediante la realización de cuatro análisis adicionales con los técnicos de la federación. Es grato constatar que, además de las tres grandes cooperativas de ahorro y crédito seleccionadas para esta actividad (ACODJAR, ACACYPAC y ACACESPSA) FEDECACES se propuso a sí misma como la cuarta institución cooperativa a ser analizada, situándose como un fuerte líder que se prepara para extender este análisis a toda su red de cooperativas de ahorro y crédito afiliadas.

Con la metodología transferida a FEDECACES, el Proyecto generará un impacto positivo en más de US\$ 300 millones de activos, contribuyendo así al logro del Objetivo 6 en el plan estratégico de la Superintendencia, aumentando su ámbito de supervisión.



Acércate a FETC y pregunta por nuestros productos financieros.

**CREDITOS  
AHORROS  
DEPOSITOS  
SEGUROS  
REMESAS FAMILIARES**

■ Para cada necesidad una oportunidad!!!

**PBX:**

# NUEVOS PRODUCTOS

El Proyecto desarrolló mecanismos, instrumentos y herramientas para favorecer el desarrollo de las microfinanzas en El Salvador. Estos productos incluyeron (i) servicios financieros móviles para ampliar el acceso a los servicios financieros en todo el país, (ii) ahorro en términos de transformación institucional para poder ofrecer un mejor servicio y asistencia técnica para mejorar las iniciativas de comercialización, (iii) mejorar los informes de sobreendeudamiento para proporcionar información que hasta ahora no estaba disponible para IFNBs con el fin de fortalecer su gestión de riesgos; (iv) autorización para emitir tarjetas de crédito a clientes que llenen los requisitos, mejorando significativamente sus capacidades de manejo de efectivo, (v) inversiones en software para mejorar el servicio y reducir los costos, (vi) asistencia técnica para Software de Contabilidad de las IFNBs diseñado para cumplir plenamente con los requisitos de la Superintendencia, y (vii) propuestas de regulación para facilitar el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos de Microseguros.

## SERVICIOS FINANCIEROS MÓVILES

Se espera que la Ley de Inclusión Financiera diseñada por el Proyecto sea aprobada durante el año 2014. Esta Ley supondrá un cambio radical en el nivel de inclusión financiera en El Salvador y, como tal, representa el nuevo producto más importante de este Proyecto. El Proyecto fue el encargado de diseñar e implementar iniciativas, cuyo impacto se extendería más allá del plazo de los veintisiete meses de este Proyecto. Cuando el Proyecto inició sus actividades en enero de 2012, sólo el catorce por ciento de los salvadoreños mayores de dieciséis años tenía acceso a algún tipo de cuenta en un banco comercial<sup>14</sup>. Tras la aprobación de esta Ley, todos los salvadoreños tendrán acceso a importantes servicios financieros que necesitan para administrar los recursos del hogar y reducir los riesgos. La Ley de Inclusión Financiera, que se ocupa de la regulación de dinero móvil, representa el legado más importante del Proyecto para El Salvador. Cuando sea aprobada, se sentará un precedente que podría llegar mucho más allá de El Salvador.

<sup>14</sup>Fuente: FINDEX del Banco Mundial

## AHORROS

Una sección de este documento informa sobre el éxito del Proyecto en la promoción de ahorro en INTEGRAL, socio del Proyecto. De hecho, el número de nuevos ahorrantes en el último año del Proyecto prácticamente coincide con el número de nuevos prestatarios durante su vida útil, lo que demuestra la importancia de este servicio financiero. El Proyecto trabajó extensamente con la Fundación CAMPO, lo que resultó en la creación de una nueva institución - CREDICAMPO - que inició operaciones el 1 de enero de 2014. La oferta de cuentas de ahorro a las comunidades rurales por primera vez ya ha comenzado y ganará impulso durante muchos años en el futuro. Este es un segundo legado muy importante de este Proyecto que concluye sus operaciones en Abril de 2014.

Un tercer legado, de igual o mayor importancia que la oferta de este nuevo servicio, fueron los esfuerzos del Proyecto para garantizar la seguridad y la solidez de todos los ahorros depositados en las IFNBs. La coordinación exitosa del Proyecto con la federación de cooperativas de crédito FEDECACES, incluyendo su compromiso de presentar a la Superintendencia para supervisión muchas de sus más grandes cooperativas de ahorro y crédito afiliadas por primera vez en sus cincuenta años de historia, proporcionará una mayor protección a los ahorros de los hogares de ingresos más bajos en todo El Salvador en el futuro previsible.

## INFORMES DE SOBREENDEUDAMIENTO

Durante noviembre de 2012 el Proyecto financió la visita a El Salvador a un consultor internacional encargado de evaluar los riesgos de sobreendeudamiento de las MYPEs prestatarias en el mercado local de microfinanciamiento. Una recomendación de su informe fue comprometerse con Equifax, una agencia de crédito privada, para discutir la posibilidad de tener informes que pudieran proveer mayor luz sobre la situación de endeudamiento de los prestatarios de microfinanzas.

En estrecha coordinación con ASOMI, el Proyecto negoció con éxito un acuerdo con EQUIFAX para desarrollar un producto para todas las instituciones microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito, las Cajas y también a todas las empresas que ofrecen préstamos a los consumidores. El resultado fue un informe periódico económico sostenible, sobre la situación de endeudamiento de los prestatarios de bajos recursos en todo el país. Esta información permite a los usuarios detectar las fuentes de sobreendeudamiento cuando surjan. El 24 de enero de 2013, el Programa organizó una reunión para todos los interesados con el fin de proporcionar a EQUIFAX la oportunidad de recibir comentarios y recomendaciones de su concepto para el Informe. La demanda para asistir a este evento superó las expectativas y se tuvo que conseguir un local más grande en el último momento.

El 20 de junio 2013 el Proyecto co-patrocinó un evento internacional con la Superintendencia para crear conciencia de los peligros del sobreendeudamiento en el mercado. El Superintendente del Sistema Financiero abrió el evento con un discurso destacando el apoyo de su institución a los esfuerzos para controlar los riesgos de sobreendeudamiento y los ponentes internacionales expusieron ejemplos de los riesgos significativos relacionados con el exceso de endeudamiento, incluyendo el riesgo de colapso institucional.

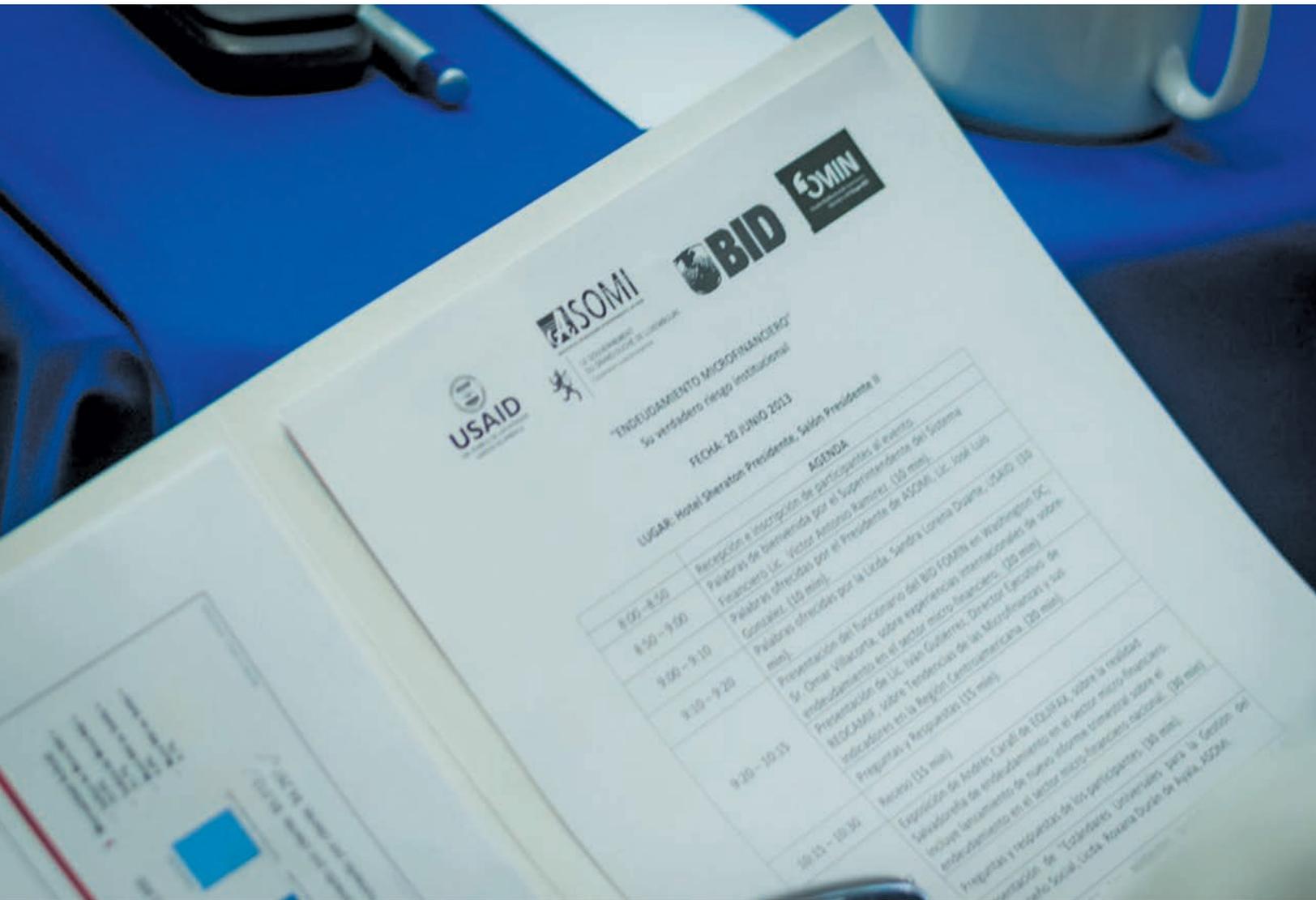
EQUIFAX siguió reuniéndose con miembros ASOMI y representantes de las cooperativas de crédito y preparó un diseño de informe que incluye tres niveles de información:

Nivel I: Un informe con datos que abarcan las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas y las instituciones de microfinanzas

Nivel II: Tres informes con datos que corresponden a los miembros de FEDECACES (únicamente cooperativas de ahorro y crédito), FEDECRÉDITO (únicamente Cajas) y ASOMI (únicamente instituciones microfinancieras)

Nivel III: Un informe en el que se presentan los datos correspondientes a una sola institución.

Al momento de preparar este informe, Equifax continúa con sus esfuerzos de mercadeo para encontrar el mejor equilibrio entre el nivel de información y el análisis de los informes y su costo.



## TARJETAS DE CRÉDITO

El Proyecto brindó amplio apoyo técnico a las instituciones asociadas, específicamente a AMC para asegurar la autorización para emitir Tarjetas de Crédito a sus mejores clientes. La asistencia técnica incluyó trabajar con AMC para definir todas las políticas y procedimientos y redactar los manuales correspondientes que regirían la implementación. El Proyecto apoyó la preparación de toda la documentación que se tiene que presentar ante la Superintendencia de Obligaciones Mercantiles para obtener la autorización para emitir Tarjetas de Crédito. Tras la recepción de los comentarios de esta Superintendencia, el Proyecto trabajó con AMC y sus abogados para abordar todas las cuestiones planteadas en los comentarios. La autorización final de la Superintendencia para la emisión de tarjetas de crédito se obtuvo el 27 de septiembre de 2013. Con esta autorización, los clientes de AMC son elegibles para usar Tarjetas de Crédito para pagos a proveedores de bienes y servicios, lo que facilita las transacciones, permitiendo una forma de pago más rápida, y reduciendo el riesgo de llevar dinero en efectivo, y al mismo tiempo, que puedan hacer uso de sus recursos financieros en situaciones de emergencia.

“Por primera vez, AMC va a agilizar la colocación de recursos productivos para miles de micro y pequeñas empresas del oriente de El Salvador mediante la distribución de nuevas tarjetas de crédito. Agradecemos al Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros por contribuir tanto en el proceso de regulación, y gestionar y obtener la autorización de este nuevo producto para el beneficio de nuestros socios y clientes”

Wilson Salmeron  
Director Ejecutivo  
AMC de RL

### MasterCard Classic



### MasterCard Gold



### MasterCard Platinum



## APLICACIONES MÓVILES

MIDO es una compañía internacional de tecnología que está interesada en invertir en El Salvador para que las instituciones de microfinanzas tengan mayor capacidad de aprovechar las plataformas móviles al proporcionar servicios financieros a clientes remotos a un costo menor. Después de las reuniones con MIDO en el 2012, el Proyecto organizó una presentación a cargo de MIDO dirigida a los socios institucionales del Proyecto, con el fin de que conocieran mejor los productos de MIDO. Luego de esto, varios socios del Proyecto organizaron sus propias reuniones con MIDO para explorar oportunidades diseñadas específicamente para sus instituciones.

ENLACE, un socio de Proyecto, fue la primera institución en entrar en un acuerdo formal con MIDO. El objetivo de la propuesta de inversión de ENLACE fue instalar la tecnología necesaria para que los agentes de crédito pudieran ingresar los datos de los clientes desde el campo mediante el uso de “tabletas” (computadoras portátiles) que actualizarían automáticamente la base de datos de la institución, eliminando así la duplicación de un proceso en el cual el agente de campo captura los datos manualmente los cuales después tendrían que ingresarse manualmente una segunda vez en la base de datos de ENLACE. La junta directiva de ENLACE aprobó la inversión una vez que se vio una ganancia financiera sólo en términos de ahorro de tiempo en atender a los clientes actuales (excluida la posibilidad de nuevos clientes) y en el proceso de las solicitudes de préstamos.

Puesto que ENLACE fue la primera institución en firmar un acuerdo, MIDO optó por instalar en ENLACE, sin costo adicional, la capacidad de implementar Servicios Financieros Móviles para sus clientes en forma rápida una vez que la Ley de Inclusión Financiera que autoriza este tipo de servicios sea aprobada por la Asamblea Legislativa.

De igual modo, el Proyecto apoyó el interés de APOYO INTEGRAL para mejorar su competitividad invirtiendo en plataformas móviles para que los clientes pudieran acceder, consultar y gestionar sus cuentas a través de teléfonos celulares. INTEGRAL escogió a Punto Transacciones para llevar a cabo esta inversión. La contrapartida tanto de ENLACE como INTEGRAL superó el aporte del Proyecto.

## CANALES DE ACCESO



## SOFTWARE DE CONTABILIDAD

Los esfuerzos para que el Proyecto implementara el Sistema de Desempeño entre sus socios, junto con los resultados del Análisis de la Brecha que llevó a cabo el Proyecto y que se describió anteriormente, puso en evidencia las verdaderas deficiencias de los sistemas y procedimientos de procesos de contabilidad en una gran mayoría de las instituciones participantes. De hecho, la inversión promedio requerida para fortalecer el sistema de contabilidad existente en una de las cinco instituciones para las que se llevó a cabo en el Análisis de la Brecha durante el Año Fiscal II superó los US\$100.000.

En el proceso de llevar a AMC al pleno cumplimiento de los requisitos de la Superintendencia, la Junta Directiva de AMC llegó a la conclusión de que en lugar de seguir poniendo “parches” a su sistema de contabilidad existente para cumplir con los requisitos de la SSF, era mejor comprar un nuevo sistema de contabilidad que cubriera sus necesidades actuales y futuras. Luego de un análisis exhaustivo de los productos disponibles en el mercado, AMC seleccionó el sistema de contabilidad SIM.NET desarrollado por FUNDAMICRO. Durante este proceso con AMC el Proyecto se familiarizó bien con el sistema SIM.NET y dirigió los esfuerzos de FUNDAMICRO para mejorar la capacidad del software para cumplir con las exigencias de la Superintendencia. En diciembre de 2013 el Proyecto contrató a un experto para que validara el SIM.NET y para que identificara cualquier asunto pendiente que requiriera un ajuste final para que el software cumpliera plenamente con los requisitos de la SSF. Tan pronto se finalice esta etapa final a principios del 2014, las instituciones de microfinanzas tendrán acceso a un sistema de contabilidad con una base de datos robusta, diseñada para llevar a cabo todos los cálculos y para generar todos los informes a tiempo y en plena conformidad con las normas y regulaciones de la SSF.

El socio del Proyecto ASEI, una de las instituciones que habían intentado sin éxito implementar el Sistema de Desempeño debido a las deficiencias de su sistema de contabilidad existente, compró el software SIM.NET con recursos propios en septiembre de 2013. Esto representó una inversión de alrededor de US\$100.000 y es un resultado directo de la asistencia técnica que el Proyecto brinda a ASEI, la cual está orientada a fortalecer sus operaciones internas al igual que la insta a modificar su estructura legal para permitir que en el futuro pueda ofrecer productos de ahorro en las mismas comunidades en las que actualmente ofrece préstamos.

## MICROSEGUROS

Además del acceso a préstamos y cuentas de ahorro, los microseguros son el tercer servicio financiero principal que necesitan todas las familias, en particular los hogares de ingresos más bajos. Los Microseguros reducen la vulnerabilidad y la incertidumbre de los hogares pobres, hace que los ingresos y los gastos queden menos expuestos a las crisis lo cual indirectamente aumenta las inversiones y la productividad, y promueve el ahorro.

El Proyecto contrató los servicios de una consultora internacional para que llevara a cabo una evaluación minuciosa del mercado de Microseguros en El Salvador, para que propusiera una estrategia que incluyera toda la cadena de valor de los productos de Microseguros y formulara recomendaciones a la Superintendencia sobre la mejor forma de regular este mercado emergente.

En coordinación con la Superintendencia, el Proyecto patrocinó una conferencia internacional sobre Microseguros, con ponentes que incluyeron representantes del Banco Interamericano de Desarrollo desde Washington, D.C., un representante corporativo de Swiss Re, un representante de la Asociación de Proveedores de Seguros de Colombia y un consultor internacional del Proyecto de Londres. Como seguimiento a esta actividad y a solicitud de la Superintendencia, el Proyecto coordinó el retorno del consultor internacional para que brindara orientación adicional.

A diferencia del crédito o del ahorro, el seguro es un producto que debe ser “vendido” en el sentido de que el mercado necesita mayor orientación y guía con este producto que con otros. Como tal, la introducción de este nuevo producto tiene un período de gestación más largo que los demás. Sin embargo, el Proyecto ha logrado motivar a reguladores y proveedores del sector privado a pensar más creativamente sobre este gran mercado potencial poco explotado.

“El Proyecto promoverá servicios y actividades financieras inclusivos que continuarán después de la conclusión del Proyecto”

Objetivo del Proyecto  
GLOBAL BUSINESS SOLUTIONS, INC.  
Contrato AID-519-C-12-00001  
Página 10 de 50 Páginas

**Semana de Valores Institucionales Superintendencia del Sistema Financiero**  
**17 de agosto de 2013**



**De izquierda a derecha**

Superintendente Adjunto de Pensiones  
Omar Iván Salvador Martínez Bonilla

Superintendente del Sistema Financiero  
Víctor Antonio Ramírez Najarro

Embajadora de los Estados Unidos de América  
Mari Carmen Aponte

Superintendente Adjunto de Instituciones Estatales de Carácter Financiero  
Sigfredo Gómez

Superintendente Adjunto de Bancos, Aseguradoras y Otras Entidades Financieras  
William Ernesto Duran Tobar

Superintendente Adjunto de Valores  
William Efraín Calderón Molina



“Las palabras de la Embajadora Aponte nos dejaron fortalecidos, principalmente a las mujeres que trabajamos en la Superintendencia, para ser mucho más responsables y lograr resultados positivos para el sistema financiero y el país en general.”

Lorena Dueñas  
Directora Estudios y Metodología  
Superintendencia del Sistema Financiero de El Salvador

PROGRAMA  
**ef** EDUCACIÓN  
FINANCIERA  
E L S A L V A D O R



Banco Central de Reserva  
de El Salvador



**IGD**  
Instituto General de  
Defensa del Consumidor

**Defensoría  
del Consumidor**





“Agradecemos el apoyo del Proyecto de USAID para Mejorar el Acceso a Servicios Financieros, al brindarnos una herramienta que nos permitirá expandir la Educación Financiera entre los salvadoreños.”

Banco Central de Reserva  
Superintendencia del Sistema Financiero  
Defensoría del Consumidor  
Instituto de Garantía de Depósitos

# PROGRAMA DE EDUCACIÓN FINANCIERA DE EL SALVADOR

Con la aprobación de la Ley de Inclusión Financiera diseñada por el Proyecto, por primera vez, muchos salvadoreños pronto tendrán acceso a una gama de servicios financieros. Por lo tanto, para complementar sus actividades para mejorar el acceso a los servicios financieros, el Proyecto también participó y apoyó las actividades diseñadas para educar a todos los salvadoreños acerca de cómo administrar estos servicios financieros para el beneficio de sus familias.

El Programa de Educación Financiera de El Salvador (PEF) es una iniciativa interinstitucional en la cual participan cuatro importantes instituciones nacionales: el Banco Central de Reserva, la Superintendencia del Sistema Financiero, el Instituto de Garantía de Depósitos y la Defensoría del Consumidor. Este grupo de instituciones desarrolló dos herramientas para el logro de su objetivo de educar al mercado nacional: doce audios de medios de comunicación sobre temas importantes particularmente para hogares de bajos ingresos y los talleres que cubren el mismo material pero utilizando metodologías de enseñanza con grupos de participantes. El Proyecto apoyó al Programa de Educación Financiera para difundir los temas.

La lista de la derecha presenta los doce temas de audio para los cuales, a petición del PEF, se prepararon videos con el fin de transmitir estos mensajes a nivel nacional a través de la televisión y en programas de radio. La expectativa del PEF es que más gente vea y comprenda mejor los mensajes como resultado de los videos patrocinados por el Proyecto.

Para apoyar las actividades de capacitación directa, el Proyecto se coordinó con el PEF para promover e implementar los siguientes eventos de educación financiera:

Las 722 personas que participaron en estos eventos educación financiera (jefes de hogar y microempresarios) se encontraban fuera de los objetivos formales del Proyecto, y este número no incluye los aproximadamente 35,000 espectadores de los programas de televisión de ACACU ni las dos estaciones de radio en San Miguel a través de las cuales se transmitió este material de educación financiera. No obstante, estos esfuerzos representan una importante contribución inicial a la salud financiera a largo plazo en El Salvador ya que la gente aprende a adaptarse a este mejor acceso a servicios financieros.

<b>Ciudad</b>	<b>Fecha</b>	<b># Participantes</b>	<b>% Mujeres</b>
<i>La Unión</i>	<i>9 de agosto 2013</i>	<i>29</i>	<i>45%</i>
<i>Santa Ana</i>	<i>20 de septiembre 2013</i>	<i>106</i>	<i>57%</i>
<i>San Salvador</i>	<i>26 de noviembre 2013</i>	<i>442</i>	<i>62%</i>
<i>San Miguel</i>	<i>21-22 de enero 2014</i>	<i>145</i>	<i>38%</i>
<b>TOTALES</b>		<b>722</b>	<b>55%</b>

Figura 7



### Videos Creados

1. Cómo circula el dinero en el sistema financiero
2. Los Servicios Financieros
3. Cómo reconocer el dinero falso
4. Ahorros y presupuesto familiar
5. Las cuentas de ahorro y el seguro de depósito
6. Retiro de cuenta de ahorro
7. Cómo ahorrar en una institución financiera o en inversión
8. Aporte patrimonial
9. Crédito para tu negocio
10. Compras con pagos mensuales
11. Tarjetas de crédito
12. Seguros

# LECCIONES APRENDIDAS

## SERVICIOS FINANCIEROS MÓVILES

1. Los reguladores bancarios y los supervisores apoyan el concepto de establecer normas neutrales para los servicios financieros móviles lo cual deja al mercado la determinación en última instancia de cuales entre los proveedores de servicios tendrán éxito con los consumidores.
2. La inquietud por la protección de los activos de los consumidores por pérdidas indebidas y la amenaza del mal uso de los servicios financieros móviles por conductas ilegales pueden afectar la autorización y la ejecución oportuna de este producto. Sin embargo, las regulaciones adecuadas para los sistemas de pago de los servicios financieros móviles pueden resolver dichas inquietudes.
3. Las empresas privadas nacionales e internacionales de tecnología están dispuestas a invertir en la promoción de servicios financieros móviles en El Salvador una vez que se apruebe la legislación. Por lo tanto, la divulgación financiera se puede ampliar en gran medida sin la inversión de los donantes y con una inversión mínima del gobierno.
4. Las instituciones financieras no bancarias están ansiosas por expandir su presencia y la gama de productos en los mercados hasta ahora desatendidos a través de los servicios financieros móviles.

## INSTITUCIONES FINANCIERAS NO BANCARIAS (IFNBs)

5. Las IFNBs deben capacitarse sobre la mejor forma de beneficiarse de los informes detallados relacionados con el sobreendeudamiento. Tendrá que encontrarse un equilibrio rentable entre cuan extenso sea el informe y el precio correspondiente.
6. La demanda por el acceso a los productos de ahorro de los hogares de ingresos más bajos es al menos similar y probablemente mayor que la demanda por los préstamos.
7. A menudo se requieren importantes inversiones para fortalecer las políticas de contabilidad, los procedimientos y el software en la preparación de las IFNBs para la supervisión externa. Los beneficios de estas mejoras incluyen una mayor capacidad para monitorear el desempeño institucional y una mayor estabilidad en todo el sistema financiero.
8. Las IFNBs están dispuestas a participar en actividades de formación y realizar inversiones que cumplan con las normas y requisitos de la Superintendencia del Sistema Financiero.
9. La mejor manera de involucrar a una federación de cooperativas de ahorro y crédito es brindar asistencia técnica de calidad a las cooperativas afiliadas y dejar que ellas convengan a su federación de los beneficios del apoyo para todo el sistema de cooperativas de ahorro y crédito.
10. Una estrategia que garantiza que cada iniciativa técnica del Proyecto represente una prioridad para la entidad beneficiaria y que aumente la probabilidad de obtener excelentes resultados, es exigir que las instituciones contribuyan con sus propios recursos a cualquier inversión de USAID en el desarrollo de su capacidad.





**Erick de la Paz Ramírez**  
**Agricultor de Usulután**  
**Cliente de la Fundación CAMPO y CREDICAMPO**

#### **SERVICIOS PRESTADOS:**

- Préstamos para alquilar tierras, compra de semillas y fertilizantes, alquiler de maquinaria y pago de mano de obra para producir maíz;
- Préstamos para financiar parte de los costos de construcción de su casa;
- Capacitación en educación financiera: presupuesto familiar, administración racional de los préstamos, ahorro, y otros;
- Asistencia Técnica: la correcta utilización de insecticidas, nuevas variedades de maíz, y otros;
- Desarrollo personal: liderazgo, ciudadanía, trabajo en equipo, desarrollo de planes de trabajo, etc.;
- Como miembro del comité de crédito de su organización local, una beca anual de US\$500 dólares para que su hija pudiera terminar el bachillerato.

## **RECOMENDACIONES**

El Proyecto ha logrado resultados significativos que en varios casos superan con creces las expectativas de USAID. Esta es una confirmación de que el mercado desea y necesita las actividades realizadas por el Proyecto durante los últimos veintisiete meses. Para asegurarse de que El Salvador edifica sobre el progreso alcanzado en los últimos dos años, USAID debe continuar apoyando las actividades que aumentarán sustancialmente el nivel de inclusión financiera en El Salvador. El Proyecto propone las siguientes recomendaciones para lograrlo:

- Incluir una referencia explícita a los servicios financieros en una actualización del acuerdo de Asocio para el Crecimiento. El 97% de las empresas en El Salvador son micro y pequeñas empresas y generan más del 50% de los empleos del país. Puesto que solo un 14% de los adultos tienen acceso a una cuenta bancaria formal, los esfuerzos para fortalecer y ampliar el sector financiero seguramente contribuirán a incrementar la productividad, la competitividad, y los ingresos y a disminuir la inseguridad del sector privado.



- Apoyar la implementación de Servicios Financieros Móviles. La Ley de Inclusión Financiera desarrollada por el Proyecto establece las normas bajo las cuales operarán los Servicios Financieros Móviles en El Salvador. Al momento de la redacción de este informe, es inminente la aprobación de esta Ley. Varios socios del Proyecto y bancos ya se están preparando para aprovechar esta nueva Ley para expandir sus operaciones a las comunidades (principalmente rurales) que hasta ahora han estado desatendidas por las instituciones financieras. Las futuras inversiones de USAID deben fomentar y acelerar esta expansión mediante la capacitación y el apoyo técnico a todas las IFNBs interesadas en ofrecer este nuevo e importante servicio a actuales y nuevos clientes.
- Apoyar los esfuerzos de FEDECACES para que sus afiliados se preparen para recibir la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero. Antes de finalizar sus actividades, el Proyecto transfirió exitosamente a técnicos financieros de FEDECACES su metodología altamente efectiva llamada “Análisis de la Brecha”. Este análisis identifica los esfuerzos y las inversiones requeridos para que una institución financiera cumpla plenamente con las normas y reglamentos de la Superintendencia. A menudo, después de la presentación de las “Brechas” al órgano rector de una cooperativa de crédito, se requiere apoyo para fortalecer y actualizar las políticas y procedimientos internos. El sistema de cooperativas de ahorro y crédito maneja aproximadamente US\$350 millones en ahorros de los hogares de ingresos más bajos. En la actualidad, al menos una parte significativa, si no todas las instituciones financieras miembros cuentan con reservas para pérdidas por préstamos menores de lo que dicta la regulación y la gestión prudente. Por lo tanto, USAID debe apoyar los esfuerzos de FEDECACES para fortalecer una prudente administración de estos recursos.
- Las Cajas y los Bancos de los Trabajadores del sistema FEDECRÉDITO deberían estar bajo la supervisión directa de la Superintendencia del Sistema Financiero. El sistema FEDECRÉDITO superó los US\$1000 millones en activos totales durante los últimos dos años. La mayor parte de estos activos son financiados por el ahorro de los hogares de más bajos ingresos. Sin embargo, a pesar de que la Superintendencia del Sistema Financiero supervisa a FEDECRÉDITO, esta supervisión no se extiende individualmente a las Cajas y Bancos de los Trabajadores. Aunque hay razones para indicar una excelente administración de los recursos por parte de las Cajas, siempre existe la necesidad de una verificación mensual de parte de la Superintendencia. Las futuras iniciativas de USAID deben apoyar las operaciones de la Superintendencia para que pueda incorporar a las 48 Cajas y los 7 Bancos de los Trabajadores del Sistema FEDECRÉDITO en su monitoreo y supervisión mensual.
- Seguir promoviendo el Microseguro. Junto con el acceso al crédito y ahorro, el microseguro representa una herramienta clave para la de gestión de riesgos en los hogares de bajos recursos y, como tal, representa el tercer pilar fundamental de una estrategia integral para la inclusión financiera. Cuando no existen mecanismos eficaces para reducir, mitigar y gestionar los riesgos, se mantiene un círculo vicioso entre la pobreza y la vulnerabilidad. USAID debe seguir apoyando los intereses de la Superintendencia para promover los microseguros en El Salvador.

- Invertir en el Programa de Educación Financiera de El Salvador (PEF). Con la autorización inminente de la Ley de Inclusión Financiera por la legislatura de El Salvador, se pondrán a disposición de más servicios financieros que nunca a más hogares en todo El Salvador. Esto enfatiza la importancia de continuar los esfuerzos del Proyecto con el PEF para educar a los consumidores acerca de la mejor manera de administrar los recursos del hogar. El PEF consiste en un esfuerzo coordinado del Banco Central de Reserva, la Superintendencia del Sistema Financiero, el Instituto de Garantía de Depósitos y la Agencia de Protección al Consumidor.
- Apoyar los esfuerzos para evitar el sobreendeudamiento a través de un mejor manejo de la información. La Superintendencia gestiona una base de datos de prestatarios entre las instituciones supervisadas pero todavía no tiene la capacidad de analizar esta información para el beneficio de las instituciones de crédito. FEDECACES cuenta con una base de datos de los prestatarios de sus cooperativas de ahorro y crédito afiliadas, que carece de los datos importantes de los prestamistas que están fuera de su sistema. Un miembro de la asociación de micro - finanzas ASOMI - INFORED - proporciona solamente información de crédito, pero únicamente de las organizaciones microfinancieras, cooperativas de ahorro y crédito y Cajas dispuestas a proporcionarle información. EQUIFAX es una agencia de crédito del sector privado internacional que, con el apoyo del Proyecto, ha elaborado un informe de endeudamiento de las microfinanzas, pero aún tiene que identificar un precio rentable para sus informes. El sobreendeudamiento es un riesgo grave; USAID debe consolidar el progreso generado por este Proyecto para reducir el riesgo de sobreendeudamiento en El Salvador, especialmente en vista de la inminente aprobación de la Ley de Inclusión Financiera.
- Continuar preparando a las instituciones microfinancieras para la supervisión externa. Se debe continuar el énfasis del Proyecto de “formalizar” las instituciones microfinancieras para que se conviertan en intermediarios supervisados capaces de administrar cuentas de ahorro. El Proyecto ha logrado enfocar el pensamiento estratégico de las instituciones de microfinanzas y su federación ASOMI en la importancia del ahorro en términos de su propia viabilidad institucional futura y USAID debería invertir en los futuros esfuerzos para llevar esto a buen término. En concreto, USAID debe apoyar el Análisis de la Brecha para IFNBs cuyos órganos rectores se han comprometido formalmente a quedar bajo la supervisión de la Superintendencia dentro de un cierto período de tiempo y luego financiar un máximo de 50% de la asistencia técnica posterior necesaria para trabajar con las instituciones y así eliminar todas las brechas identificadas.
- Fortalecer la capacidad de la Superintendencia del Sistema Financiero, para supervisar más entidades financieras. Las recomendaciones anteriores exigen un mayor esfuerzo para la Superintendencia. USAID debe continuar apoyando la transición en curso hacia una supervisión basada en el riesgo y apoyar sus esfuerzos para desarrollar la capacidad suficiente para supervisar adecuadamente a las cooperativas de ahorro y crédito, las Cajas y las instituciones de microfinanzas. Este apoyo podría concentrarse en fortalecer la capacidad del personal a través de una mayor exposición a las mejores prácticas y técnicas internacionales para identificar y reaccionar a los riesgos. USAID también debe apoyar los esfuerzos de la comisión inter-institucional de la Superintendencia y el Banco Central de Reserva para asegurar un marco regulatorio que apoye el crecimiento de los servicios financieros para los hogares pobres del país.



# RESULTADOS COMPARADOS A LAS METAS DEL PROYECTO

Indicador	Meta Original	Meta Nueva o Ajustada a Solicitud del Proyecto	Resultado	No. y % Mujeres
Personal de regulación y supervisión capacitado	80	240	248	95 38%
Instituciones Financieras No Bancarias (IFNBs) fortalecidas	8		13	
IFNBs listas para cumplir con los requerimientos necesarios para la supervisión externa	2		2	
Personal de las IFNBs capacitado en nuevas o mejores metodologías y productos	300		1,371	645 47%
Número de nuevos o mejores productos financieros	2		5	
Número de nuevos prestatarios	800	3,200	7,343	68% *
Incremento patrimonial de las IFNBs	6%		11.5%	
Número de nuevos ahorrantes		800	7,198	4,144 58%
Indicador Adicional:				
Asociaciones fortalecidas	1		2	



PROYECTO DE USAID PARA  
MEJORAR EL ACCESO A  
SERVICIOS FINANCIEROS

