

# Evaluación Gobernanza Institucional y Mayor Inclusión Financiera

---

## Evaluación Final



Barbara Magnoni

[bmagnon@eac-global.com](mailto:bmagnon@eac-global.com)

2021



<b>I. ANTECEDENTES</b>	<b>3</b>
<b>II. METODOLOGÍA</b>	<b>4</b>
A. ACTIVIDADES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
B. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	7
<b>III. ANÁLISIS CRITERIO DAC</b>	<b>8</b>
ALTA PERTINENCIA (1.3)	8
MUY BUENA EFICACIA (1.9)	11
MUY BUENA EFICIENCIA (1.8)	22
INSUFICIENTE SOSTENIBILIDAD (3.3)	26
<b>IV. RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>
Una Lupa a la comercialización del Proyecto	31
Un rediseño del “Caso de Negocio”	32
Actualizar la Herramienta	32
Crear Comunidades de Aprendizaje y Mejoras	33
<b>I. ANEXOS</b>	<b>34</b>
ANEXO I: MARCO LÓGICO	34
ANEXO II: MATRIZ DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	38
ANEXO III: LISTA DE ENTREVISTADOS	40
ANEXO IV: CUESTIONARIO ENCUESTA IFIS	41
ANEXO V: CUESTIONARIO ENCUESTA CCS	44

## I. Antecedentes

La calidad de la gobernanza decreta la supervivencia o no de las Instituciones de Microfinanzas (IMF) y Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) en crisis, quiebras y reorganizaciones. En América Latina y el Caribe, no obstante, la adopción de estándares y buenas prácticas de gobernanza ha sido aún limitada e insuficiente, en particular en IMF y CAC centradas en atender a poblaciones pobres y de bajos ingresos. Si bien la mayoría de estas instituciones nace de manera orgánica, respondiendo a las necesidades de sus comunidades, pocas inician con una estructura formalizada. Aun menos evolucionan por su cuenta hacia esta formalidad con una estructura de gobierno corporativo sana. La Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y el Fondo Multilateral de Inversiones (BID Lab) apoyaron conjuntamente un proyecto, "Gobernanza Institucional y Mayor Inclusión Financiera" (GIF), para mejorar la gobernanza en estas instituciones y así propiciar una expansión de servicios financieros de calidad hacia sus clientes y mejorar la calidad de los indicadores de desempeño financiero y social de estas instituciones. La Agencia Ejecutora del Proyecto es Bolivian Investment Management (BIM). El proyecto se orientó a instituciones con carteras de crédito de entre US\$5 y US\$20 millones, la mayoría en procesos de regulación. A priori se estimaba que por lo menos 54 IMF y CAC en tres países de la región se beneficiarían del proyecto, lo que repercutiría indirectamente en aproximadamente 162.000 clientes de crédito. A marzo de 2020 se cuenta con 105 instituciones con acuerdos firmados por parte de sus directorios de las cuáles todas han realizado la evaluación Ex Ante y 65 IMF han mejorado su gobernanza según la evaluación Ex Post.<sup>1</sup>

El objetivo general del proyecto es contribuir en la solidez y sostenibilidad de las Instituciones de Microfinanzas (IMF), Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC) e instituciones financieras similares que trabajan por la inclusión financiera de clientes de poblaciones pobres y de bajos ingresos, lo que se evidenciará en la mejoría de la calidad de los indicadores de desempeño financiero y social de estas instituciones. Para lograr estos objetivos, el proyecto cuenta con los siguientes componentes:

- Componente I: Generación de herramientas de vanguardia
- Componente II: Transferencia de habilidades técnicas al mercado
- Componente III: Mejora de la gobernanza al interior de las IMFs y CACs
- Componente IV: Conocimiento sistémico y alianzas para el logro de reformas
- Componente V: Aprendizaje, comunicación e intercambio de conocimientos

Al terminar el proyecto, el BID Lab, en colaboración con COSUDE contrató a Barbara Magnoni de EA Consultants para realizar una evaluación final del proyecto. Los principales objetivos de la evaluación son:

- determinar el grado de éxito del proyecto en términos de resultados e impactos buscados originalmente
- identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones que serán financiadas por el BID y BID Lab
- evaluar el papel y el desempeño de Bolivian Investment Management (BIM) como organismo de ejecución.

A continuación, se presenta la Metodología de la evaluación y los resultados.

---

<sup>1</sup> Terminos de referencia BID Lab

## II. Metodología

De acuerdo con los términos de referencia, la evaluación del proyecto comprendió cinco dimensiones: **pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y lecciones aprendidas**. Para lograr esto realizamos una recolección de información a partir de diferentes actividades como lo fueron: la revisión de documentación, encuestas en línea y entrevistas a profundidad. Con esto realizamos un análisis basado en las preguntas específicas planteadas en los términos de referencia.

Además de estas preguntas, documentamos las **lecciones aprendidas** del proyecto. Analizamos la madurez, tamaño y marco regulatorio de las distintas organizaciones para llegar a algunas conclusiones sobre la implementación de asistencia técnica en gobernanza, entendiendo cuales entidades están mas o menos preparadas y cuales tipos de entidades fortalecieron más su gobierno corporativo durante el proyecto. Finalmente, consideramos las cualificaciones de BIM, y su capacidad y efectividad en la ejecución para tomar en cuenta los factores que deberían existir con el fin de informar el diseño de las operaciones futuras. El resumen de lecciones aprendidas toma en cuenta como se pueden utilizar estas lecciones tanto en futuros proyectos de BID-Lab como de COSUDE, lo último tomando en cuenta la presencia global de COSUDE y como el proyecto puede ser replicado en otras regiones aprovechando experiencias, herramientas y aprendizajes.

La metodología estuvo dividida en actividades de recolección de información y análisis de esta.

### A. Actividades de recolección de información

La recolección de información se basó en las siguientes fuentes de información: el organismo ejecutor BIM, los beneficiarios del proyecto IFIs, los consultores capacitadores y algunos aliados estratégicos del proyecto. A continuación, presentamos las actividades principales y algunas limitaciones a nuestra recolección.

#### **Revisión de documentación**

La revisión de documentación incluyó sobre todo el análisis de los documentos principales del proyecto proporcionados por el organismo ejecutor BIM entre los que se encuentran:

1. Documentos de diseño del proyecto como el **memorando de donantes, convenio de cooperación, marco lógico y presupuesto**
2. Reportes de avance y seguimiento de indicadores del proyecto como **Informes PSR** (Reportes semestrales al BID Lab) e **informes de avance del proyecto** dirigidos al directorio de BIM
3. **Informes regionales** sobre gobernanza y demás **publicaciones** que surgieron a partir del proyecto como **infografías** de cada institución después de culminar el proyecto, el **resumen de la herramienta** y el **resumen ejecutivo** del proyecto
4. Sobre la ejecución como tal del proyecto revisamos el **documento de base teórica y manual de gobernanza**, la **caja de herramientas**, la **hoja macro de trabajo** y todos los **diagnósticos ex-ante y ex-post** de las instituciones beneficiarias del proyecto
5. Las **bases de datos** de instituciones beneficiarias y consultores capacitadores que participaron en el proyecto
6. La **Presentación general** del GIF e informes sobre algunas **mesas redondas** llevadas a cabo en el marco del proyecto

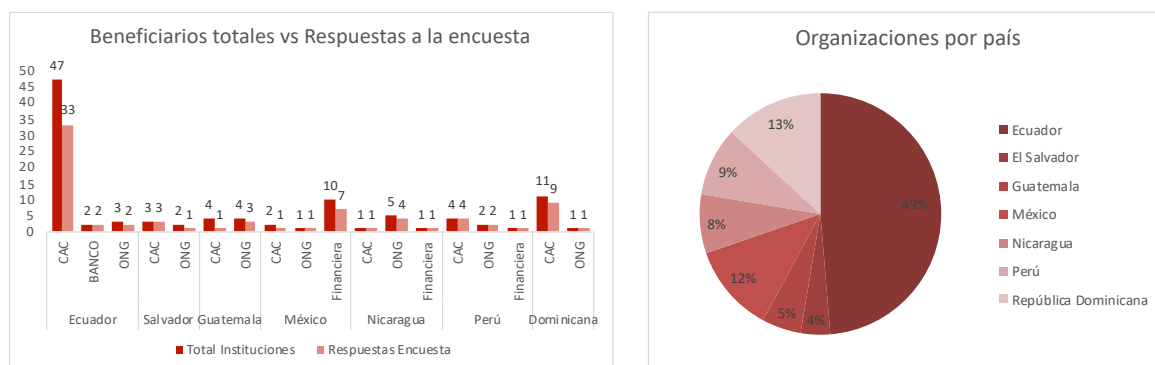
Además de la información de primera mano que pudimos consultar mantuvimos un contacto directo con el equipo ejecutor y realizamos reuniones semanales para discutir avances y resolver cualquier duda que surgiera a partir de la evaluación.

### ***Encuestas en línea basada en las principales preguntas de la evaluación***

En vista de la imposibilidad viajar e interactuar personalmente con los actores del proyecto dada a las restricciones de la pandemia actual del COVID-19, se diseñaron y aplicaron dos encuestas en línea basadas en las preguntas de evaluación: una para las organizaciones beneficiarias del proyecto y otra para los consultores capacitadores. Estas encuestas nos permitieron recopilar algunos datos estandarizados y llegar a un mayor número de instituciones y consultores capacitadores que los que hubiéramos podido acceder de otra manera.

#### ***a) Encuesta a entidades beneficiarias del proyecto:***

Se envió la encuesta a 105 entidades que participaron en el proyecto GIF y se recibieron 81 respuestas que correspondían a 76 entidades, una muestra del 73% de los beneficiarios. La encuesta contaba con 5 temas: información general, procesos, herramientas del proyecto y resultados y post-proyecto; 57 preguntas, tomaba aproximadamente 20 minutos en responder e incluía preguntas de percepción y datos. Las respuestas de la encuesta nos permitieron sacar conclusiones sobre la percepción de las instituciones, así como obtener datos sobre la pertinencia, eficacia, sostenibilidad del proyecto y recoger algunos comentarios y sugerencias de los beneficiarios.

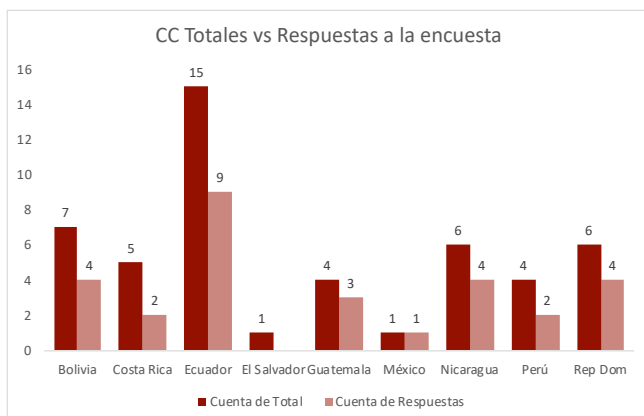


El análisis por país y tipo de institución reveló que la muestra de instituciones que respondieron a la encuesta fue muy representativa del proyecto en general y obtuvimos al menos una respuesta de cada tipo de organización por país.

Es importante notar que puede haber un sesgo. Es más probable que instituciones con experiencias más positivas con el proyecto y un mayor compromiso con BIM/GIF hayan respondido a la encuesta, aunque el alto número de respuestas minimiza el efecto de este sesgo.

#### ***b) Encuesta a consultores capacitadores capacitados en las herramientas del proyecto:***

La encuesta diseñada para consultores capacitadores fue enviada a 49 es estos que participaron en la capacitación del INCAE y recibimos respuesta de 29 de ellos, es decir un porcentaje de respuesta del 59%.

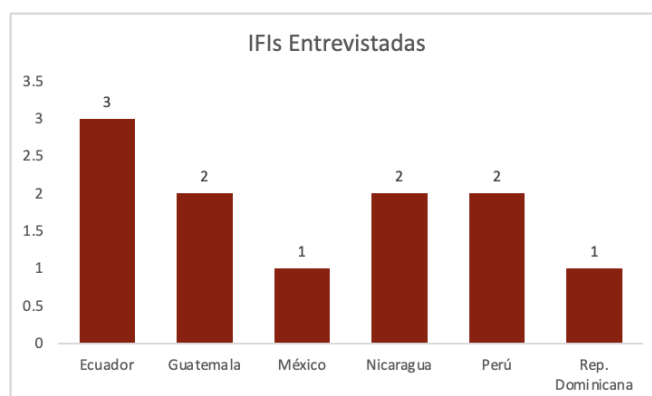


La encuesta contaba de nuevo con 5 temas: información general, procesos de inscripción del proyecto, calidad de la formación para ser consultor capacitador, aplicación de la capacitación a las organizaciones beneficiarias de GIF, y resultados. Contaba con 57 preguntas, tomaba aproximadamente 20 minutos en responder e incluía preguntas de percepción y datos. Las respuestas estuvieron bien repartidas entre las nacionalidades de los consultores y logramos recolectar datos sobre el valor del proyecto para los consultores, los beneficios que obtuvieron y algunas sugerencias.

De la misma manera que con la encuesta de las IFI, existe un sesgo potencial que los CCs que tuvieron una experiencia favorable con el proyecto sean los más dados a responder. Por otro lado, los CCs pueden dudar en expresar opiniones negativas en la encuesta dado que sus ingresos futuros pueden estar atados al proyecto. A pesar de esto recibimos respuestas de consultores satisfechos e insatisfechos con el proyecto, de un amplio rango de países.

### **Entrevistas a profundidad**

Por último, se eligieron 11 organizaciones beneficiarias, 5 consultores capacitadores y 5 aliados estratégicos del proyecto para realizar entrevistas a profundidad, además de los equipos de GIF, BID y COSUDE. El objetivo de estas entrevistas era ahondar en temas sobresalientes de las encuestas, entender los beneficios del proyecto para las diferentes instituciones y personas, así como entender las dinámicas del proyecto con los aliados estratégicos.



Para las entrevistas con organizaciones realizamos una selección de instituciones de diferentes tipos, tamaños y países para tener opiniones e información de los diferentes grupos de beneficiarios del proyecto. Se llevaron acabo durante dos semanas después de que la mayoría hubieran respondido la encuesta. Estas entrevistas permitieron entender de manera detallada la ejecución del proyecto en las diferentes instituciones y entender la adaptabilidad de la herramienta en diversos marcos regulatorios y contextos institucionales. Así mismo se logró profundizar en los beneficios recibidos y algunos aprendizajes importantes.

En cuanto a los consultores capacitadores elegimos consultores que hubieran trabajado en más de un país con el proyecto GIF, uno que hubiera tenido pocas consultorías a raíz del proyecto y otros que hubieran



tenido múltiples consultorías en temas de gobernanza. Esto con el fin de recolectar las experiencias de una variedad de consultores y establecer los diferentes beneficios que puede ofrecer el proyecto para los consultores capacitadores como tal. También recogimos información sobre la ejecución de los proyectos en diferentes tipos de entidades y los retos y dificultades que encontraron.

Por último, se realizaron entrevistas con diferentes stakeholders del proyecto como los financiadores, aliados estratégicos en algunos países y el banco de segundo piso que tomó el proyecto como un beneficiario más. Con los aliados se habló de la relación con el ente ejecutor, las razones por las que quisieron ingresar en el proyecto y los beneficios para sus clientes y socios. En el caso de los financiadores se trató de entender el objetivo que se esperaba lograr con el proyecto GIF y la visión del proyecto en el futuro.

## B. Análisis de información

Una vez recolectada toda la información procedimos a realizar un análisis sobre la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad siguiendo las preguntas estipuladas en los términos de referencia, que se presentan en Anexo 1. Analizamos la información cuantitativa y cualitativa que recolectamos a través de las cuatro dimensiones, realizamos una triangulación de la información entre la revisión de documentación, las respuestas a las encuestas y las entrevistas para crear una matriz de calificación por pilar. Posteriormente explicamos de donde provienen las calificaciones y algunos hallazgos que vale la pena resaltar en cada pilar. Se asignaron calificaciones de 1 a 4 a cada característica DAC (pertinencia, eficacia, eficiencia, y sostenibilidad) desde 1 (alta) a 4 (insuficiente) según la tabla al lado.

Llave de Calificación	
Alta	Entre 1 & 1.7
Muy Bueno	Entre 1.8 & 2.5
Adecuado	Entre 2.5 & 3.2
Insuficiente	Entre 3.3 & 4

Para analizar la pertinencia del proyecto la información recolectada en las encuestas fue primordial y se completó con las percepciones captadas en las diferentes entrevistas. En cuanto a la eficacia la información suministrada por el ente ejecutor sobre los diagnósticos ex-ante y ex-post fueron una excelente herramienta para revisar los beneficios obtenidos en los diferentes pilares y estándares en los que se basa el proyecto, las respuestas de las encuestas también fueron muy útiles. En cuanto a la eficiencia del proyecto GIF se realizó un análisis de presupuesto para determinar el uso eficiente de los recursos asignados, además se incluyeron preguntas en la encuesta y en las entrevistas sobre la percepción de valor que representó el proyecto para cada involucrado y la eficiencia del proceso de los acompañamientos. En cuanto a la sostenibilidad, se recolectó información muy importante de las reuniones que se llevaron a cabo con el equipo ejecutor y los donantes sobre los planes para el futuro del proyecto y en las entrevistas con las instituciones beneficiarias se indagó sobre la factibilidad de la posibilidad de pagar por servicios relacionados con el GIF, el interés en las re-certificaciones y posibles servicios que se ofrezcan en el marco del proyecto. Con los demás stakeholders se discutió la posibilidad de continuar apoyando los acompañamientos entre sus clientes y asociados y continuar con la promoción del GIF en posibles etapas futuras.

Este análisis es la base de las recomendaciones y hallazgos de la evaluación final del proyecto GIF.

### III. Análisis Criterio DAC

A continuación, presentamos los hallazgos y el análisis de nuestra revisión siguiendo los criterios DAC y ofreciendo una calificación para cada componente. La calificación general fue 1.9 puntos. Consideramos que esta calificación es Muy Buena. El proyecto demostró un alto nivel de pertinencia (1.3), un muy buen nivel de eficacia (1.9) y eficiencia (1.8) y un nivel insuficiente de sostenibilidad (3.3). A continuación, se puede ver un resumen de las calificaciones por categoría:

**Tabla: Resumen de calificaciones de criterios DAC**

Criterio	Calificación
Pertinencia	1.3
Eficacia	1.9
Eficiencia	1.8
Sostenibilidad	3.3
<b>Total</b>	2.2

A continuación, se describen los hallazgos de cada categoría:

#### Alta Pertinencia (1.3)

El Convenio entre BID, COSUDE y BIM, establece que el impacto principal del Proyecto GIF fue *“contribuir a la solidez y sostenibilidad de las IMFs, CACs e instituciones financieras similares que trabajaban por la inclusión financiera de clientes de poblaciones pobres y de bajos ingresos,”* con el fin de asegurar que estas instituciones sigan sirviendo a las poblaciones de bajos ingresos en el largo plazo. El Proyecto intentó lograr este impacto por medio de mejoras en la gobernanza de estas instituciones *“a través de la implementación de estándares y adopción de buenas prácticas en esta materia.”*

La Pertinencia considera el grado en el que el diseño del Proyecto GIF fue adecuado para abordar los problemas en cuestión y la relevancia del Proyecto para las instituciones beneficiarias. La evaluación considera que el Proyecto demostró un alto nivel de pertinencia (1.3) dada la necesidad en el mercado y la falta de alternativas relevantes para la inclusión financiera accesible.

***El enfoque en la gobernanza era muy relevante para el sector y para las instituciones. Las herramientas de vanguardia se consideran muy apropiadas.*** El 68% de los participantes de la encuesta han dicho que la motivación principal para participar en el proyecto era para *“mejorar la gobernanza.”* En general la

En esta sección, consideramos la pertinencia del Proyecto GIF. El análisis está guiado por las siguientes preguntas:

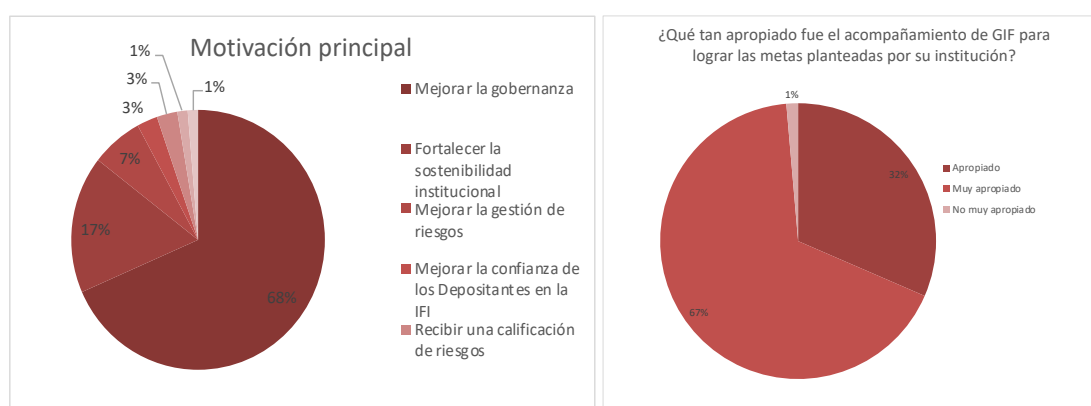
*¿El diseño del proyecto fue adecuado para abordar los problemas en cuestión?*

*¿Los objetivos y el diseño del proyecto eran relevantes dado el contexto político, económico y financiero?*

*¿Cómo han cambiado los supuestos básicos del proyecto según el desempeño del sector y como se ha adaptado el proyecto a ellos?*



mayoría de las instituciones beneficiarias que respondieron a la encuesta mostraron una actitud positiva ante el Proyecto, el 99% de las organizaciones consideran que el proyecto fue apropiado o muy apropiado y que la Caja de herramientas utilizada era muy apropiada o apropiada para su institución en particular. El 99% de las instituciones también consideraron que el acompañamiento de GIF para lograr las metas planteadas por la institución fue muy apropiado o apropiado. Esto sugiere que el diseño del Proyecto fue adecuado para diferentes tipos de instituciones en diferentes países. Una de las IFI beneficiarias comentó que *"la gobernanza era un tema prioritario para la institución"* (cooperativa, Ecuador), así mismo muchas otras indicaron que manejar el tema de gobernanza bajo estándares internacionales fue importante para la organización. Por otro lado, uno de los CC explicó que muchas veces las entidades no saben que tienen la necesidad de fortalecer su gobernanza y *"cuando se les cuenta del proyecto se dan cuenta que es una necesidad que tenían, aunque no lo supieran."* (CC, Ecuador) De hecho, casi todas las IFI beneficiarias afirmaron que están enfocados en la mejora continua, sugiriendo que su interés en el fortalecimiento de su gobernanza ha sido sincero.



**Era un momento oportuno especialmente para las cooperativas.** Varias CACs mencionaron que han tendido problemas con la gobernanza en el pasado y por eso entraron en el proyecto. Una cooperativa notó *"muy pocas instituciones en Ecuador manejan bien el tema de gobernanza"* (cooperativa, Ecuador). Otra contó que fue un poco difícil convencer el Consejo Directorio al principio, pero según su Gerente General *"El gancho para convencerles era recordarles de los antecedentes - los problemas en 2011-2012. Recordó de estos momentos, y propuso el proyecto como una herramienta para que esto no pase de nuevo"* (cooperativa, Guatemala). Una de las cooperativas mencionó que *"tenían varios años de sentir la necesidad de mejorar y fortalecer la gobernanza"* (Cooperativa, Nicaragua) y que lo que ellos llevaban un tiempo intentando lograr se pudo hacer de manera sistemática, técnica y ordenada con el proyecto GIF.

**La Caja de Herramientas desarrollada y los pilares de gobernanza incluidos son suficientemente generales para ser usadas en instituciones de tamaños y tipos diferentes en los varios países.** Sin embargo, en las entrevistas a profundidad se notó un poco más de inconformismo con ciertos aspectos del acompañamiento. Consideramos que son sobre todo temas de lenguaje, más que temas de fondo. Por ejemplo, una de las organizaciones mencionó que el *"diagnóstico de entrada decía gobierno corporativo, pero debía ser gobierno cooperativo,"* (CAC, Perú) para ser más acorde con su estructura organizacional. Otros mencionaron que había aspectos de los estándares y por ende la calificación que no aplicaban para la normativa de sus países, como *"por ejemplo que los socios divulguen públicamente su patrimonio, eso se hace ante la superintendencia, pero no hay porque publicarlo para todos los socios."* (Financiera, Nicaragua). A pesar de esto, varias organizaciones entrevistadas coinciden en que el aprendizaje y los cambios que se derivan del proyecto son más importantes que la calificación.

**La pertinencia del proyecto también se refleja con relación al contexto nacional y regulatorio del sector financiero.** Los sectores de finanzas inclusivas están en diferentes niveles de desarrollo en los países, en términos de la regulación y el alcance. Durante los años en que el Proyecto GIF estuvo activo, hubo cambios en la regulación que afectaron el sector y las entidades beneficiarias. En el caso de Perú, el proyecto llegó en un momento muy oportuno para ciertas organizaciones que iban a estar sometidas a una nueva legislación de la superintendencia. Como lo señaló una financiera de Perú refiriéndose al proyecto, *"Muy pertinente y oportuna porque la organización tenía que cumplir con la norma nueva de la superintendencia [del Perú]."* El sector cooperativo en Guatemala también se encuentra con un cambio en la regulación que obliga a las cooperativas a formalizarse y mejorar su monitoreo. Las cooperativas que han participado en el Proyecto se sienten más preparadas para estos cambios, *"Es una obligación, pero nos sentimos listos."* (ESCOBA, Guatemala)

Uno de los países donde se mencionó la crisis financiera como un factor que afectó el desempeño fue Nicaragua donde varias instituciones de microfinanzas cerraron el año en números negativos. *"Desde inicio del 2018 las cosas se complicaron bastante por la crisis sociopolítica que repercutió en toda la industria."* (Cooperativa, Nicaragua)

**En la primera etapa del Proyecto (Componente I) se expandió la definición tradicional de la "gobernanza," y se desarrolló una Herramienta de Calificación ("Scoring Tool") que incluyó 6 pilares: I. Derechos de propiedad, II. Órgano de dirección, III. Gestión, IV. Cumplimiento y gestión de riesgos, V. Ética y Conflicto de Intereses y VI. Transparencia de información.** Generalmente la gobernanza está más enfocada en la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la corporación, como la junta, gerentes, accionistas y otros grupos de interés. Esto no incluye estrictamente la Gestión de Riesgo y la Transparencia, por ejemplo. Sin embargo, esta evaluación reveló que estos elementos fueron muy valorados por las instituciones y otros stakeholders. Para la Fundación Reservas de la República Dominicana el pilar IV fue uno de los más importantes de la herramienta y varias instituciones mencionaron que el haber trabajado en gestión de riesgos les ayudó durante la pandemia y en otros casos a mejorar su calificación de riesgo lo cual aportó a la consecución de fondeo.

## Muy Buena Eficacia (1.9)

La Eficacia considera el grado al que el Proyecto implementó las actividades y logró sus resultados e impactos como delineado en el Convenio y las dos extensiones. Además, considera los factores que influyeron en su éxito (o no) y si creó cambios sistémicos en la industria y los mercados. **En general consideramos que la Eficacia del Proyecto es muy buena (1.9).** Abajo consideramos brevemente la Eficacia de cada componente según el Marco Lógico y objetivos en el Convenio, más adelante evaluamos en detalle la eficacia de Componente III: Mejora de la gobernanza al interior de las IMFs y CACs.

### **Componente I: Generación de herramientas de vanguardia – Alta Eficacia**

El Proyecto cumplió o superó los hitos del Componente I a tiempo, por lo que calificamos la eficacia como Alta. Este componente está medido por dos indicadores:

1. **El desarrollo de “Herramientas Genéricas de diagnóstico, evaluación y mejora de la gobernanza,”** lo cual fue cumplido dentro del año previsto con la Herramienta de Scoring ex ante y ex post y la Caja de Herramientas para el acompañamiento. Resultó en unas herramientas aplicables a una variedad de organizaciones y que miden bien los cambios y mejoras en la gobernanza de una entidad. Una debilidad de estas es que algunas instituciones se quejaron de no poder llegar a 100% por el tipo de métrica o tipo de organización. Por lo tanto, no se puede usar la herramienta como tal para comparar entre las instituciones, si no que puede servir para medir cambios en una institución, lo cual era el propósito
2. **Las Herramientas de acompañamiento son adaptables a cada país para la “implementación” de reformas a la gobernanza.** Al final se adaptaron las herramientas a 7 países y no la meta prevista de 5 países. Se consideran innovadoras y más útiles y completas que otras herramientas de la gobernanza, especialmente la parte de Gestión de Riesgos (vea Pertinencia abajo).

En esta sección, consideramos la Eficacia del Proyecto GIF. El análisis está guiado por las siguientes preguntas:

*¿Logró el proyecto realizar sus objetivos? -¿Alcanzó el proyecto el número esperado de beneficiarios (IMF y CAC)?*

*¿Están satisfechas las IMF y CAC beneficiarias con la calidad y la prestación de servicios?*

*¿En qué medida ha contribuido el proyecto a la mejora de la capacidad de las IMF y CAC beneficiarias?*

*¿Qué mejoras y cambios concretos han tenido lugar a nivel de la industria, el mercado y/o entre los grupos beneficiarios objetivo, etc. como resultado directo del proyecto?*

*¿Cuáles fueron los mayores beneficios del proyecto?*

*¿Habían otros cambios adicionales resultaron del impacto directo o indirecto del proyecto?*

*¿Qué efectos o impactos colaterales ha tenido el proyecto en los mercados tanto en términos de regulación como adopción de medidas de fortalecimiento de gobierno corporativo?*

*¿Cómo podría haber mejorado el impacto del proyecto?*

*¿Qué factores externos o institucionales pueden haber influenciado el cumplimiento de los hitos del proyecto? ¿Qué factores internos y externos han influido en la capacidad de los grupos beneficiarios (IMF y CAC) y de BIM para cumplir los objetivos previstos?*

*¿Se logró de poner en marcha la estrategia de gestión de conocimiento y instrumento de autoaprendizaje continuo?*

## **Componente II: Transferencia de Habilidades técnicas al mercado – Muy Buena/adecuada Eficacia**

El Proyecto cumplió o está cumpliendo los hitos del Componente II, pero no completamente en la forma prevista en el Convenio por lo cual calificamos la eficacia como Muy Buena/adecuada. Este componente esta medido por tres indicadores:

1. **Cumplió con el desarrollo de un “Sistema de acreditación para consultores en gobernanza.”**  
Cumplió con este hito y realizó cuatro capacitaciones en cuatro países a través de INCAE, más una “recertificación.” Los CCs consideraban que la capacitación era de buena calidad; 15 de los 29 dijeron que la capacitación era muy útil dándole un 5 sobre 5 en la utilidad y 11 más le dieron una calificación de 4. Sin embargo, los CCs también creen que la capacitación se enfocó demasiado en la parte teórica y hubiera debido incluir más contenido sobre la aplicación de las herramientas. La meta original del Proyecto era capacitar al menos 70 consultores en gobernanza, de los cuales al menos 25% fueran certificados como consultores capacitadores y dieran asistencia técnica a las instituciones beneficiarias. El Proyecto capacitó 80 en total y cuenta con 45 CCs acreditados. Sin embargo, de estos sólo 30 CCs han hecho acompañamientos con GIF, pero el trabajo se concentró en 6 consultores que hicieron la mitad de los acompañamientos. A pesar de que no todos los consultores trabajaron en el Proyecto GIF después de la capacitación, el Proyecto sí transfirió conocimiento en temas de la gobernanza al mercado. 17 de los 29 consultores que respondieron a la encuesta consideran que tuvieron “poca experiencia” en gobernanza antes de la capacitación, pero “mucho conocimiento” después.
2. **Está cumpliendo el desarrollo de un “Instrumento de autoaprendizaje.”** Esta parte del Componente está en proceso todavía. Según el Convenio, el plan original para Componente II: “Para asegurar la sostenibilidad de esta actividad, se espera que los centros de formación y empresas de consultorías locales adopten el programa de capacitación hasta ofrecerlo habitualmente después de que el proyecto haya cerrado operaciones.” Al final, el Proyecto eligió INCAE para dar las capacitaciones. Esta organización tiene una presencia regional y una muy buena reputación, lo cual fue muy efectivo en validar el Proyecto ya que nadie conocía a GIF al principio del Proyecto. 25 de los 29 consultores que participaron en la encuesta dijeron que la reputación

### **Caja X: Retroalimentación de los CCs para mejorar la capacitación / acreditación**

“Las formaciones deben haber mas horas de trabajo practico sobre el conocimiento básico de las instituciones. Llenar el diagnostico debe ser mas analítico en la formación.” *Encuesta de CC*

“Mas tiempo para la practicar la herramienta en términos reales. Mucho contenido para poco tiempo. Sugiero menos contenidos para el tiempo que se dispone.” *Encuesta de CC*

“Sin embargo la primera experiencia marcó el camino y reforzó realmente lo aprendido.” *Entrevista con CC*

“Porque la formación fue bastante corta. Me sentí más preparada sobre la marcha de la ejecución del Proyecto.” *Entrevista con CC*

de calidad de INCAE influyo su decisión de participar. Con el curso virtual de GIF, el Proyecto está buscando autonomía de INCAE y reducir el costo de la capacitación. El instrumento de autoaprendizaje será gratis, pero para recibir la certificación el consultor tiene que pagar. La debilidad de este plan es que el instrumento solo será disponible en la pagina web del GIF, y no

de BID-LAB como previsto, por lo cual no perdurará después del cierre del dominio (véase la sección de sostenibilidad abajo).

### ***Componente III: Mejora de la gobernanza al interior de las IMFs y CACs – Alta Eficacia***

El Componente III es una de las estrellas del Proyecto y se califica con Alta Eficacia. Está medido oficialmente por sólo dos indicadores: el “número de instituciones que han realizado las evaluaciones” [de gobernanza] y el “número de acuerdos de desarrollo firmados por parte de los directorios de las instituciones.” En los dos, el Proyecto excedió las metas, realizando 105 evaluaciones en el lugar de 95 y 107 contratos firmados en el lugar de 105. Originalmente el proyecto tenía una meta de acompañar 54 instituciones beneficiarias en tres países en gobernanza. En 2019 el Proyecto llegó a la meta de 54 instituciones, pero en 7 países, y a mayo del 2021, esta en marcha de cumplirlo con 105 instituciones. Con las dos extensiones (sin incremento en el presupuesto), la meta oficial incrementó a 95 instituciones financieras que han concluido las evaluaciones ex-ante estipulados en el marco lógico.

En términos de resultados del Componente III, el Proyecto midió un indicador: “Número de instituciones que han mejorado su gobernanza. “Según las evaluaciones ex ante y ex post, todas las instituciones que participaron en el acompañamiento mejoraron su gobernanza y por ende, el Proyecto está en camino para sobrepasar su meta de obtener mejoras en 90 instituciones. Aunque no era un indicador oficial que el GIF monitoreó, otra meta inicial en el Convenio era de trabajar con instituciones que atienden al menos 162,000 clientes en su totalidad. Al final el Proyecto, las IFIs atendidas agregan por lo menos a 1.7 millones de clientes, superando la meta por más de 10 veces.

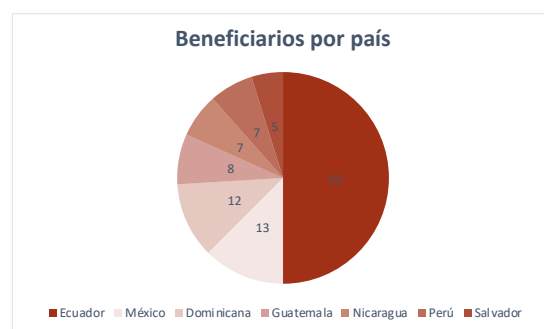
El proyecto propuso dos indicadores para medir su “impacto”: “Número de instituciones del proyecto que cumplen con las metas específicas de cada tramo en solvencia patrimonial” y “Número de instituciones financieras del proyecto que crecen positivamente en clientes de crédito.” Según los cálculos del equipo GIF, al cierre de diciembre 2019 sólo 15 beneficiarios han cumplido con el indicador de solvencia patrimonial, comparado a una meta de 20 beneficiarios, y solo 35 han realizado un crecimiento positivo en el número de clientes de crédito, comparado a una meta de 50<sup>2</sup>. **Sin embargo, en nuestra opinión las definiciones originales de cómo calcular estos indicadores no capturan bien el “impacto” del Proyecto.** El plan era comparar el número de clientes en el diagnóstico ex ante al ex post, pero nuestra opinión es que este tiempo es demasiado corto para ver resultados de este tipo de intervención. En el caso del crecimiento en número de clientes opinamos que hubiera sido mejor medir el crecimiento desde el ex ante a 1 o 2 años después del cierre del acompañamiento. Dado que el Proyecto no recopiló estos datos durante el Proyecto es difícil calcular ahora. Sin embargo, con los datos históricos que GIF tiene y los datos de la encuesta, calculamos que una tercera parte de los beneficiarios realizó un crecimiento positivo en el número de clientes después de dos o tres años<sup>3</sup>. En el caso de “mejorar” en la ratio de solvencia patrimonial, no se puede definir “mejora” solamente en términos de crecimiento porque muchas de las entidades beneficiarias ya han tenido una solvencia patrimonial muy saludable (muchas de más del 20%). En estos casos, no era necesario que suban su ratio, sino mantenerlo en algunos casos. Entonces, habría sido mejor si en el ex ante, se definiera para cada institución una ratio saludable y que la institución lo tratara de mantener u obtener uno o dos años después del cierre del acompañamiento.

---

<sup>2</sup> Estas son las metas para Marzo 2020, las metas al cierre del Proyecto son 30 y 60 respectivamente

<sup>3</sup> Este corresponde a 20 de las 31 instituciones para quienes tuvimos datos.

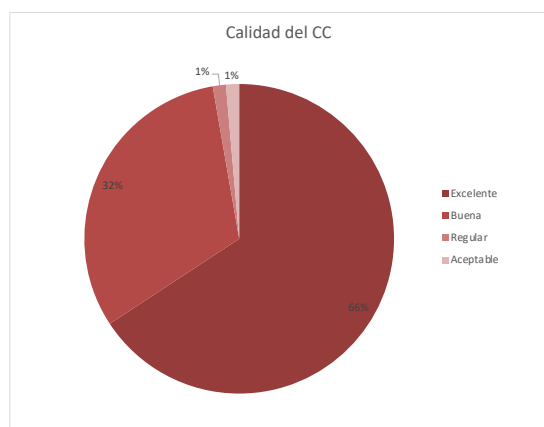
**En términos de la distribución de los beneficiarios por país, hay una preponderancia marcada en Ecuador, el primer país donde se implementó el GIF, con 50% de los beneficiarios.** Las razones para esta preponderancia incluyen: una alianza con La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para promocionar el proyecto, cambios en el marco regulatorio al principio del Proyecto que afectaron casi 1000 cooperativas, y unos CCs muy bien conocidos y conectados al mercado que vendieron efectivamente el proyecto. Los otros países más representados en el Proyecto son la Republica Dominicana, con 12 instituciones<sup>4</sup>, y México con 13 instituciones. En el caso de la Republica Dominicana había una alianza fuerte con un banco de segundo piso, la Fundación Reservas, que ayudó a promover el proyecto con sus entidades prestatarias y con consultores locales. Además, apoyó a algunas IFIs a cubrir la contraparte de financiamiento del proyecto con donaciones y/o facilitando acceso a donaciones. Finalmente, apoyó a las IFIs en el monitoreo y seguimiento del Proyecto. En México, no hubo una alianza estratégica pero el voz-a-voz de las primeras IFIs beneficiarias ayudó mucho, así como la participación en este mercado de un CC ecuatoriano con muchas habilidades comerciales que vendió bien el proyecto. La distribución completa se ve en el grafico.



### **Las IMF y CAC beneficiarias están muy satisfechas con el Proyecto.**

Como visto en los indicadores arriba, el Proyecto logró una alta eficacia en términos del número de beneficiarios, pero también obtuvo una alta eficacia en términos de calidad y satisfacción de sus beneficiarios. En la encuesta, 74 de 76 de las entidades respondieron que están "satisfecha" o "muy satisfecha" con los resultados del acompañamiento. Las instituciones apreciaron mucho la Caja de Herramientas, igual que sus Consultores Capacitadores. Una institución recalcó, *"Es una herramienta muy manejable lo cual permite evaluar la situación de la institución con facilidad."* Otra organización mencionó que la caja de Herramientas *"era chévere...ayuda a guiar lo que hay que hacer, al inicio se aprende haciendo."* (CAC, Ecuador)

**En el caso de los Consultores Capacitadores, los CCs recibieron muchos comentarios positivos en la encuesta igual que las entrevistas.** La mayoría de los encuestados 48 de 76 (66%) definió su calidad como excelente seguido del 23 de 76 (32%) que la calificó como buena. Así mismo 75 de 76 (99%) de las respuestas consideran que los consultores estaban muy capacitados/as o capacitados/as. Algunas de las características que a las entidades le gustaron eran la experiencia, buena disposición, actitud de mentor, y la pedagogía. Además, se evidencia gratitud: *"su aporte en el acompañamiento fue superior a lo contratado,"* dijo uno de los encuestados.



<sup>4</sup> En adición hubo 2 instituciones más que hicieron el Proyecto sin subsidio y sin convenio.



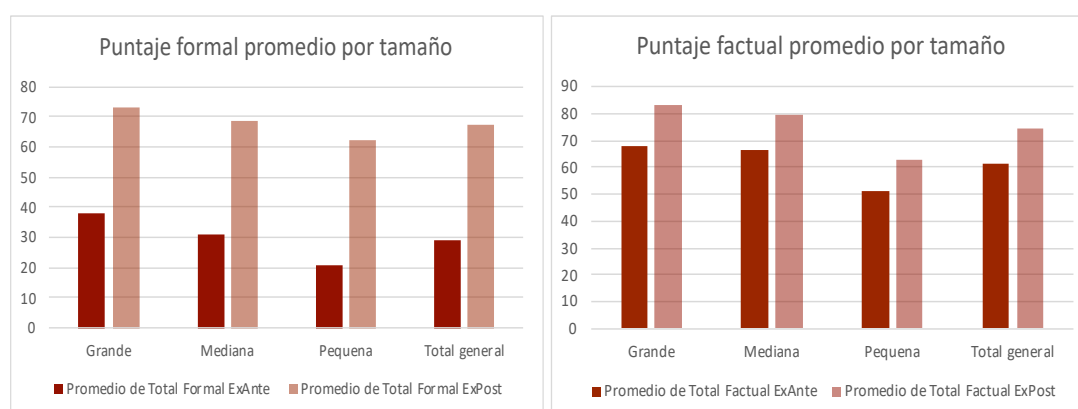
La gran mayoría de las instituciones encuestadas conocían los consultores de antemano y algunos tienen tan buena relación que incluso después de terminado el proyecto les hacen preguntas y les piden recomendaciones. Para una de las instituciones, *"contar con una consultora capacitadora que tienen un carisma muy bueno, paciencia, que se adecuó a su tiempo, muy abierta, muy disponible a ajustarse al tiempo...muy buena disposición, visita en el sitio"* es muy importante para ellos. Sólo en algunos casos particulares había quejas o problemas con los CCs, entonces consideramos que los CCs y sus relaciones con los beneficiarios son una grande fortaleza del Proyecto.

### **Todas las instituciones mejoraron su gobernanza durante el acompañamiento**

Gracias a la herramienta del diagnostico desarrollado en el Componente I del Proyecto, es fácil ver y medir las mejoras en gobernanza que realizaron las instituciones beneficiarias. **Según un análisis de las calificaciones ex ante y ex post, todas las IFIs que han terminado su acompañamiento obtuvieron una mejora en su puntaje de calificación. El promedio de mejora en general fue de 30 puntos.**

Es notable que las calificaciones formales tuvieron una mejora en promedio (46 puntos) mucho mayor a las calificaciones factuales (16 puntos) para los beneficiarios en general y segmentado por tamaño (vea los Gráficos abajo). Esta diferencia sugiere que una de las debilidades más grandes para las instituciones era que no contaban con buenas normas y manuales escritos en temas de gobernanza. Asimismo, sugiere que el valor agregado principal del proyecto fue de apoyarles en esta formalización.

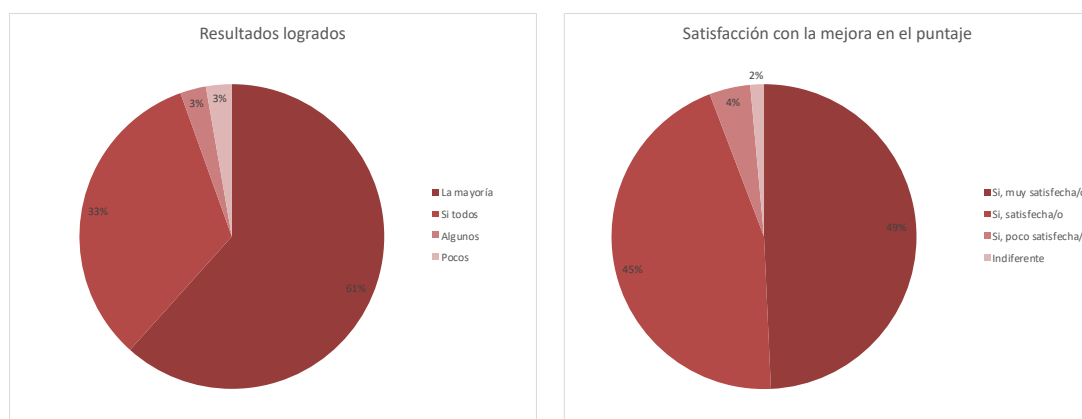
**Varias instituciones confirmaron este valor en la formalización, explicando que uno de los beneficios más grandes era la construcción de manuales y documentos para que las organizaciones formalizaran sus procesos de gobernanza en orden.** Una institución nos dijo: *"Nunca tuvimos la información oculta, se cumplía de manera factual casi todo, pero no estaba escrito."* Otra institución notó que *"el valor agregado de documentar las cosas que hacían, pero no tenían escritas, es lo que quedó como capacidad instalada en la persona de calidad y procesos para darle seguimiento a esto."* (Financiera, Nicaragua)



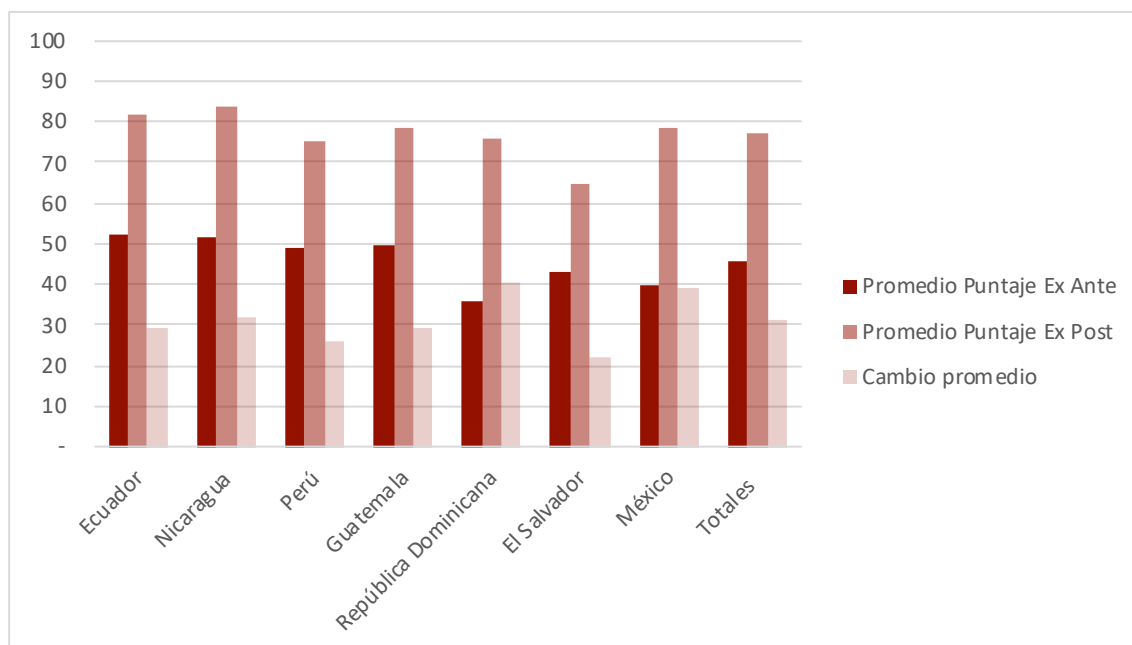
**Hubo una diferencia entre las calificaciones y mejoras de las organizaciones pequeñas y grandes.** Como era esperado las pequeñas recibieron en general calificaciones más bajas que las grandes en el diagnóstico ex-ante, pero a su vez mostraron una mejora promedio mayor que las grandes. En promedio las pequeñas mejoraron 32 puntos en comparación con los 26 puntos en promedio de las organizaciones grandes. Los cambios fueron relativamente homogéneos para CAC, ONGs, y Bancos.

**La mayoría de las instituciones se encontraron satisfechas con los resultados logrados al través del Proyecto y con la mejora en su puntaje.** Según la encuesta, 45 de 73 beneficiarias lograron "la mayoría de sus metas planteadas" y 24 de 73 cumplieron "todas las metas." Sólo 4 instituciones indicaron que se

cumplieron “algunas” o “pocas” de las metas. Así mismo la satisfacción con las mejoras del puntaje entre el diagnóstico ex-ante y ex-post fueron muy satisfactorias o satisfactorias en 71 de las 73 IFIs que respondieron a la encuesta.

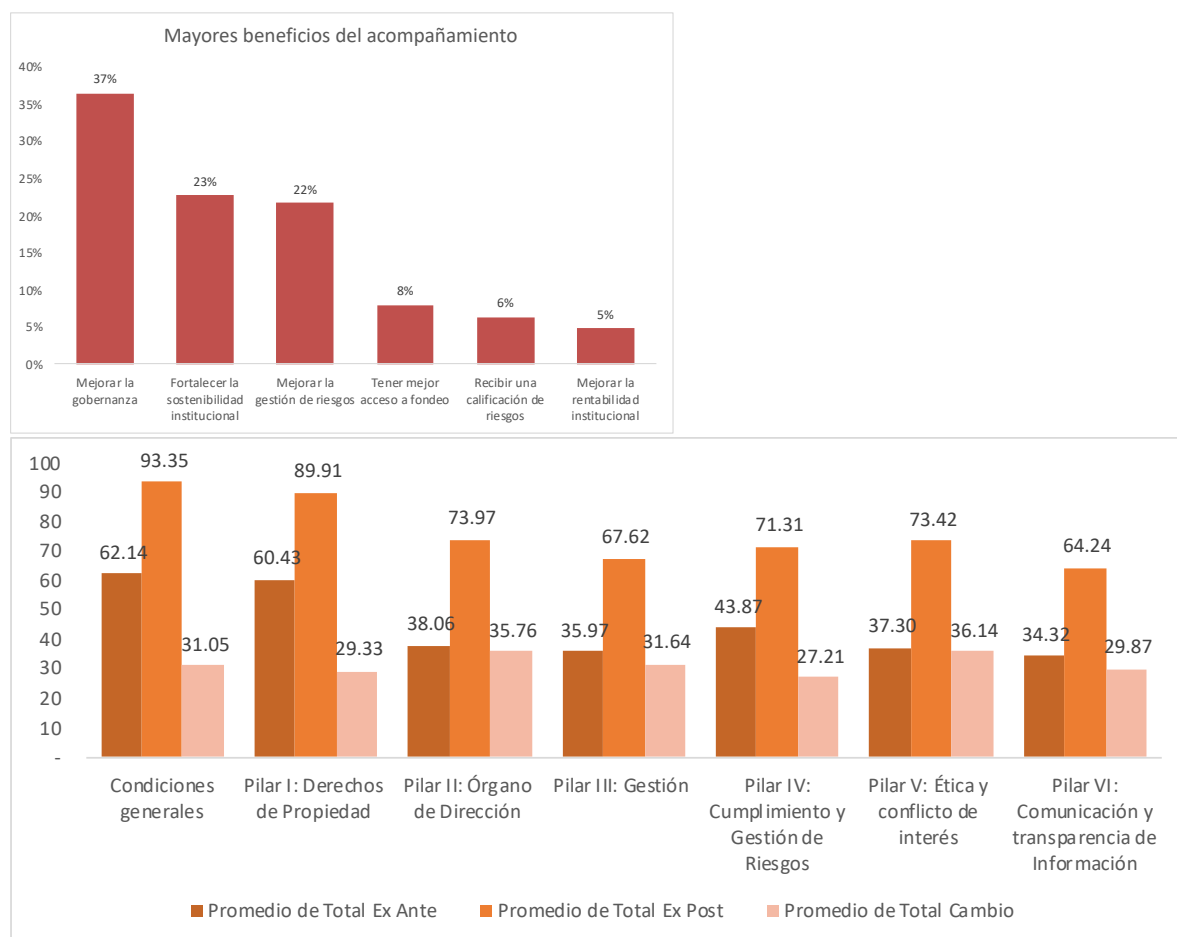


**Hubo variación en mejoras de calificaciones entre países.** Por ejemplo, en el ex ante, las instituciones en la Republica Dominicana y México recibieron las calificaciones mas bajas en promedio (36 y 38 respectivamente), pero también realizaron la mejora en puntaje más alta de casi 40 puntos. En estos países, su puntaje formal muy bajo influyó marcadamente su puntaje inicial (11 puntos en promedio en la RD y 21 en México), pero también permitió el mayor mejoramiento (65 en la RD y 79 en México).



En cuanto a los mayores beneficios del acompañamiento, según la encuesta el beneficio más apreciado entre los beneficiarios del Proyecto era la mejora de la gobernanza seguido del fortalecimiento de la sostenibilidad institucional, muy cerca a mejorar la gestión de riesgos. Otros de los beneficios que se mencionaron fueron: Calificaciones y Certificaciones de excelencia en desempeño equilibrado financiero y social, Aprendizaje y apropiamiento de la metodología de sanas practicas, Aprendizaje colectivo, involucrar a todos los órganos de gobierno, contar con un comité de Gobernanza y tener una mejora

continua y continuidad del negocio a través del plan de sucesión. **Cuando se analizan las calificaciones por Pilar, se observa que, con la excepción de Derechos de Propiedad, no había mucha diferencia en la calificación promedio ex ante.** Los pilares de Comunicación y transparencia de información y de Gestión estaban levemente por debajo de las otras. Las áreas de mayor mejora a raíz del Proyecto se relacionan al Pilar II (Órgano de Dirección) y el Pilar V (Ética y conflicto de interés).

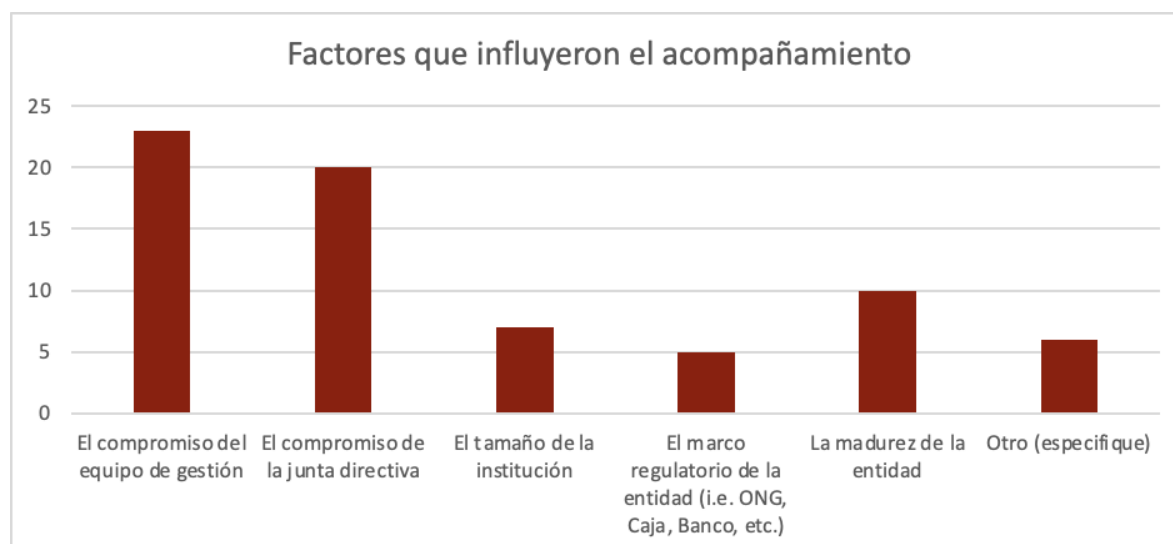


Aunque todas las instituciones que recibieron el acompañamiento mejoraron su gobernanza, como notado arriba, hubo diferencias en el grado de mejora o el éxito de la asistencia. Según los CCs que respondieron a la encuesta, **los factores más importantes para el éxito de los proyectos de acompañamiento son el compromiso del equipo de gestión y el compromiso de la junta directiva.** En las entrevistas a los CCs se confirmó esto, uno dijo *“El nivel de compromiso está marcado en gran parte por el liderazgo a nivel gerencial y presidencia de Directorio, así como por la cohesión del Comité de Gobernanza.”* Otra dijo *“es importante el liderazgo de Gerencia y el compromiso del coordinador delegado por Gerencia.”* Los CCs también consideran que la madurez de la entidad y el tamaño de la institución influenciaron el cumplimiento de los hitos del proyecto.

**Según los CCs, uno de los beneficios más importante es que el Proyecto promovió en las instituciones la creación de comités y procesos permanentes y escritos. Asimismo, les dio muchos modelos concretos para facilitar la implementación.** Un consultor dijo *“Cualquier tipo de organización, tal vez lo que hace falta es contar con plantillas ya prediseñadas en cuanto a modelos de entregables como por ejemplo un*

*Plan de Sucesión.” Otro nos dijo que con el Proyecto “...se formaron dentro de las instituciones y quedó establecido de forma permanente algo muy muy novedoso para ellas como lo fue el Comité de Gobernanza”.*

**Los CCs identificaron que una motivación principal de algunas IFIs es el deseo de recibir la certificación de GIF con una buena calificación.** Un CC dijo *“El equipo y directivos ven en la certificación un incentivo [de hacer el trabajo].”* Sin embargo, según otro consultor *“El interés solo en el certificado o la calificación, así como líderes centralizadores / controladores, dificultan el acompañamiento y logro de los objetivos del proyecto.”* Resaltan la importancia del compromiso institucional como factor de éxito en el acompañamiento.



**Hubo beneficios indirectos en las instituciones que resultaron del Proyecto como el cumplimiento regulatorio y la atracción de financiamiento.** El Proyecto ayudó a preparar a muchas IFIs para cambios en la regulación en su país. Muchas instituciones mencionaron leyes y normativas nuevas que los hubieran obligado a mirar temas de buen gobierno. Sin embargo, con el acompañamiento del GIF lograron cumplir con los requisitos solicitados por sus estados sin mucho más trabajo (vea Pertinencia para unos ejemplos). Asimismo, algunas instituciones también mencionaron el impacto positivo reputacional del Proyecto, especialmente que el certificado GIF les ha permitido captar recursos pues permite que los inversionistas los vean como instituciones sólidas. (CAC, Ecuador)

**Otros cambios que resultaron del Proyecto en algunas instituciones fueron el empoderamiento de funcionarios dentro de la organización, mejoras en el trabajo en equipo y en las relaciones entre directivos y demás funcionarios.** Una institución dijo que, al través de la creación de el Comité de Gobernanza, los grupos diferentes aprendieron como trabajar juntos mejor, *“Los colaboradores y empleados estaban por un lado y los directivos por otro lado y el comité permitió un engranaje completo para trabajar como iguales.”* (Cooperativa, Ecuador). Otra institución nos contó que el hecho de que las políticas de recursos humanos y salarios estuvieran escritas y no solo a la discreción del Consejo, dio más confianza y poder a los funcionarios.

**En general las instituciones no consideran que hubo beneficios directos para sus clientes o sus socios.** Sin embargo, en las entrevistas unas instituciones nos contaron de cambios que se implementaron que

**sí tuvieron impactos beneficiosos para sus clientes/socios.** Por ejemplo, una cooperativa en Ecuador nos contó *“La institución recaudó en cada puesto de trabajo de los socios, no tenían que acercarse a la institución, primero como ejercicio de ahorro y ahora también para recaudar los créditos. Ideas como estas se sustentaron de mejor manera gracias al proyecto GIF.”* Otra institución en México nos dijo *“El comité social fue un resultado directo del proyecto y eso generó beneficios directos a los clientes.”*

El grupo más grande (41%) de IFIs encuestadas consideró que no hubo factores externos que afectaron el acompañamiento del Proyecto. Pero, de estas instituciones, el 68% terminaron sus proyectos antes que empezara la pandemia del Covid-19. El 34% de las instituciones cuyo acompañamiento fue afectado por la pandemia, no pararon el proyecto, si no que cambiaron sus interacciones, por ejemplo, a reuniones virtuales. Según una consultora, *“La Pandemia influyó en el proceso de acompañamiento en algunos casos, sin embargo, el proyecto de inmediato proporcionó herramientas para apoyarles en la formación de sus comités de gestión de crisis e instrumentos para el desarrollo de sus planes de continuidad del negocio.”* Aunque la pandemia no haya afectado mucho el número de acompañamientos o la capacidad de las IFIs de implementar las herramientas de gobernanza, si afectó mucho a la capacidad de pago de sus clientes y por ende, a la mora de las instituciones.



**Desafortunadamente el Proyecto no ha tenido muchos efectos o impactos colaterales en los mercados tanto en términos de regulación como en la adopción de medidas de fortalecimiento de gobierno corporativo en otras IFIs.** En cuanto a la regulación, como se explica arriba, BID-LAB no pudo encargarse de promover las alianzas con los reguladores. Tampoco hubo replica o adopción de buenas practicas de gobernanza en IFIs y CACs no cercanos al Proyecto. De hecho, solo el 9% de las instituciones identificó que hubo una replica de los instrumentos y buenas prácticas en entidades financieras fuera del Proyecto en sus países.

Fuera de esta debilidad, la mayoría de las IFIs encuestadas no pudo especificar una debilidad especial del proyecto, reflejando su conformidad generalizada. De las organizaciones que resaltaron alguna debilidad, los temas más recurrentes fueron el tiempo de las actividades, la carga de trabajo que le genera el proyecto a la organización y la necesidad de más tiempo de acompañamiento. Algunas IFIs consideran que no fue suficiente el tiempo de acompañamiento y hubieran querido contar con más tiempo para "familiarizarse con la herramienta y manejarla más autónomamente" por lo tanto no fue una sorpresa que varias instituciones continuaran utilizando los servicios de los consultores capacitadores una vez terminado el proyecto.

Las sugerencias más recurrentes tienen que ver principalmente con la preocupación de que no haya continuidad del proyecto. Las IFIs pidieron recibir información para mantener los temas de gobernanza actualizados y apoyo de GIF en general. Consideramos que se ha creado una muy buena reputación sobre el proyecto y que las organizaciones quieren mantener el sello GIF vigente como prueba de los aprendizajes y mejoras que han tenido como institución. Una de las organizaciones reflexionó sobre la necesidad de tener una mayor continuidad en el proyecto, comentando que *"Es importante brindar asesoría, acompañar, monitorear y evaluar los retrocesos, avances y rectificar la certificación en periodos correspondientes"* después de lograr la certificación. Otra sugerencia interesante fue *"compartir documentos con otras instituciones del mismo segmento, documentos como el mapa normativo que puedan servir de apoyo a otras instituciones"*. También se menciona tener la herramienta de manera digital que es una de las acciones que ya viene adelantando el Proyecto.

#### **Componente IV: Conocimiento sistémico y alianzas para el logro de reformas (BID LAB) – Insuficiente Eficacia**

El Componente IV esta medido por los cuatro indicadores abajo. El Proyecto cumplió con todos excepto en número de eventos de aprendizaje entre pares ("peer to peer learning"), lo cual se vio afectado por la pandemia. Aunque el Proyecto cumplió oficialmente con la mayoría de los indicadores, calificamos la eficacia de este componente en insuficiente porque los indicadores no miden la calidad de los resultados del componente como se imaginó inicialmente.

Indicador	Meta	Realizó
Alianzas estratégicas con órganos de regulación y supervisión	<2	3
Estudios regionales sobre el estado de avance de la gobernanza e inclusión financiera.	<3	3
Alineación de estándares de medición de gobernanza en procesos de debida diligencia.	<1	1
Eventos de capacitación Peer to peer learning.	9	9

El BID-Lab, como financiador y por la amplia plataforma de influencia con la que cuenta, se encargó del Componente IV del proyecto: Conocimiento sistémico y alianzas para el logro de reformas. Estas actividades, sin embargo, no se lograron completamente por varias razones. Primero el BID-Lab cambió sus prioridades técnicas y enfoque de sus actividades hacia nuevas estrategias, dejando de lado previas estrategias enfocadas en la inclusión financiera. Asimismo, su discurso público migró desde un apoyo comprehensivo al sector de las microfinanzas, a un enfoque en las soluciones tecnológicas que podrían promover la inclusión financiera. Por lo mismo, el énfasis en publicaciones y actividades de abogacía en el sector de las microfinanzas se podrían haber desenfatisado.

Al final, el equipo de BIM/GIF se encargó de formar unas alianzas con algunos reguladores y bancos de segundo piso, los cuales les ayudaron mucho en avanzar y promover el Proyecto en países como Ecuador, Nicaragua y la República Dominicana. Todos los aliados estratégicos con quienes hicimos entrevista estaban muy contentos con el Proyecto. Las alianzas incluyeron capacitaciones a funcionarios en las organizaciones y apoyo para promover el Proyecto con instituciones financieras. Sin embargo, no se enfocaron en promover cambios regulatorios o al nivel de la industria. Por eso, desafortunadamente el Proyecto no ha tenido muchos efectos o impactos colaterales en los mercados en términos de regulación. Hubo unos avances en Nicaragua con la capacitación de los funcionarios del regulador y la adaptación de la herramienta al regulador, CONAMI, pero por problemas políticos no avanzó mucho la alianza.



El Proyecto implementó eventos específicos y generales para involucrar una variedad de actores más amplia de las IFIs beneficiarias y CCs. Según la encuesta, el 82% de los beneficiarios participaron en al menos un evento de conocimiento y el 70% de estos considera que los eventos fueron útiles. Los Webinars, las capacitaciones y las mesas redondas presenciales fueron los eventos en los que más organizaciones participaron.

**Componente V: Aprendizaje, comunicación e intercambio de conocimientos – Muy buena Eficacia**

El Proyecto cumplió o está cumpliendo los hitos de Componente V, por lo cual calificamos la eficacia como Muy Buena. Este componente está medido por cuatro indicadores:

Indicador	Meta	Realizó
Portal como Instrumento de aprendizaje y mercadeo	1	1
Número de infografías con las intervenciones en instituciones	75	85
Número de instituciones que acceden a los productos de conocimiento del proyecto	150	150
Reporte final sobre los resultados de las intervenciones del proyecto	1	En marcha

Por lo general, los productos de conocimiento del Proyecto fueron limitados en términos de su sistematización, sin embargo. Cada proyecto culminó en una “infografía” breve que se compartió públicamente en la página web del GIF (se han completado 85). Pero esta información no es muy amigable para un novato que está explorando el tema de gobierno corporativo. Es difícil de encontrar y cada infografía es un PDF distinto con aprendizajes muy breves y específicos a cada institución. La información, por ende, es fragmentada, no permitiendo sacar conclusiones generales.

El diseño inicial del Proyecto tomó en cuenta una serie de informes de investigación que se realizarían hacia el final del Proyecto, tomando en cuenta que una variedad de temáticas como inteligencia artificial, transformación digital, y otros temas del sector Fintech. Pocos se ejecutaron, sin embargo, algunos de estos están en proceso al escribir este informe. Estos incluyen un estudio con ASBA y sus apreciaciones de las herramientas GIF y la utilidad en sus mercados. En algunos casos, las temáticas propuestas inicialmente como inteligencia artificial (IA) no fueron relevantes y se cancelaron.

## Muy Buena Eficiencia (1.8)

La Eficiencia considera los resultados del Proyecto comparados a sus insumos y si las actividades de Proyecto ofrecieron una buena relación de costo / beneficio. **En general consideramos que la Eficacia del Proyecto es muy buena (1.8)**, dado a el bajo ratio de costo-beneficio, la alta eficacia de manejar los acompañamientos, y la adicionalidad alta. Abajo analizamos el presupuesto del Proyecto por componente, evaluamos el valor agregado percibido del Proyecto por los CCs y los IFIs, la eficiencia percibida de los acompañamientos, y como BIM/GIF se enfrentó a algunas dificultades.

**Originalmente, el presupuesto anticipado por el Proyecto GIF fue \$3.7 millones para ser utilizados en 4 años, pero en la actualidad el Proyecto sólo va a utilizar aproximadamente \$2.9 millones en los 6 años que duró, una diferencia de 834,000<sup>5</sup>.** Hay varias razones para esta reducción. El 52% de este monto se debe a que el Proyecto no haya podido desarrollar completamente el Componente IV y el Modulo SPI 4 del Componente I. Otro 12% se debe a que no se integró la herramienta de autoaprendizaje a BID-LAB y a otros ahorros en el desarrollo de la herramienta. El 16% del ahorro corresponde a una reducción en los costos del Componente V por no organizar eventos presenciales durante la pandemia de Covid-19. También se nota que por lo general BIM/GIF manejó bien los costos y pudo hacer muchas cosas a un precio menor de lo previsto, por ejemplo, los gastos para pasajes y viáticos fueron 33% menos de lo previsto.

**En términos de la distribución de fondos del Proyecto**, por consecuencia de lo mencionado arriba, los Componentes I, IV y V representarán una menor proporción de los fondos a lo anticipado (vea Graficas abajo). El Componente III, representa aproximadamente 38% de los fondos (en comparación al 32% previsto) y muy en línea con el plan inicial. Los gastos administrativos representaron un 33% del presupuesto total (por encima del 25% planificado). Estos gastos incluyen los sueldos de los funcionarios principales, los cuales ejecutaron muchas tareas que podrían considerarse técnicas y no administrativas. Por ejemplo, el director del proyecto que condujo muchas de las sensibilizaciones y capacitaciones del Componente III, ahorrando dinero para el Proyecto al no pagar un consultor local. Estos ahorros, sin embargo, podrían haber influenciado el resultado final del Proyecto en sostenibilidad, ya que el Proyecto no invirtió suficiente dinero en generar su longevidad e impacto hacia el futuro.

En esta sección, consideramos la Eficiencia del Proyecto GIF. El análisis está guiado por las siguientes preguntas:

*¿Cuál es el costo/beneficio de la prestación de dichos servicios y la eficiencia con la que BIM los proporcionó?*

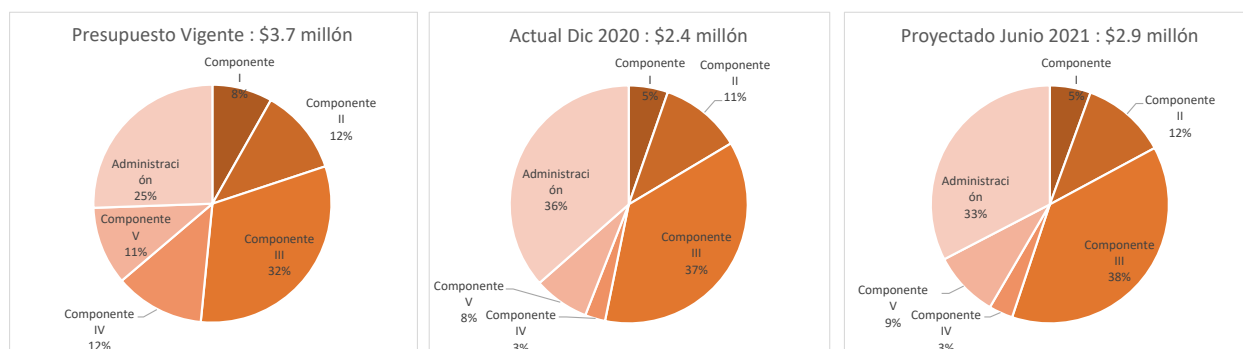
*¿Cuál ha sido el desempeño del BIM con respecto a los indicadores de desempeño proyectados y las responsabilidades acordadas con respecto a la implementación del proyecto?*

*¿Qué alternativas al proyecto tenían las instituciones para lograr el objetivo de fortalecer su gobierno corporativo y a que costo?*

*¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentó BIM y las medidas adoptadas para superarlas (administrativas, operativas, financieras, políticas o macroeconómicas, etc.)?*

<sup>5</sup> Estos datos excluyen los costos de administración y monitoreo de BID.

### Gráfica: Distribución del presupuesto previsto vs. actual



*Nota: Los totales arriba sólo incluyen el presupuesto directo de BIM/GIF y excluye lo que pago COSUDE a BID (\$119,000) y los fondos dirigidos a evaluaciones y auditoría.*

**El costo por beneficiario ha sido bajo si tomamos en cuenta los beneficiarios finales de las IFIs.** Es difícil determinar los beneficiarios de todas las actividades del Proyecto como las investigaciones o las herramientas de autoaprendizaje. Por lo mismo, el análisis abajo solo considera los beneficiarios directos de los acompañamientos (105 entidades) y sus clientes/socios (aproximadamente 1.7 millones). Como se ve en la Tabla abajo, **el costo por beneficiario es muy bajo para el Proyecto indicando un alto nivel de Eficiencia.** El costo promedio del Proyecto GIF incluyendo todos los acompañamientos y todos los costos de Componente III, solo fue US\$10,562 por entidad financiera, y solo US\$0.63 por cliente final. Aún sumando los costos de los otros Componentes y el costo de la Administración, el costo/entidad solo es de aproximadamente US\$27,800 y US\$1.65 por cliente final.

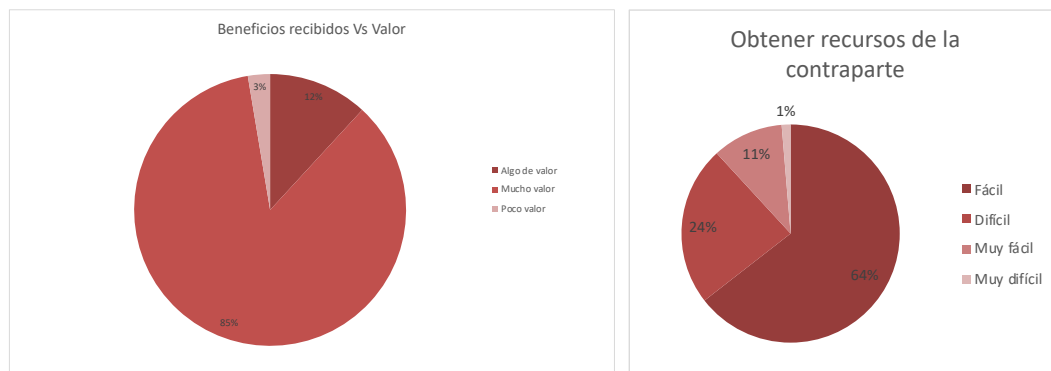
**Tabla: Análisis de costo por beneficiario**

	Costos Anticipados Junio 2021	Costo por entidad financiera	Costo por cliente final
Componente I	\$ 160,656	\$ 1,544.77	\$ 0.09
Componente II	\$ 334,717	\$ 3,218.43	\$ 0.19
Componente III	\$ 1,098,477	\$ 10,562.28	\$ 0.63
Componente IV	\$ 94,306	\$ 906.79	\$ 0.05
Componente V	\$ 259,410	\$ 2,494.33	\$ 0.15
Administración	\$ 943,067	\$ 9,067.95	\$ 0.54
<b>Total Proyecto BIM/GIF</b>	<b>\$ 2,890,633</b>	<b>\$ 27,795</b>	<b>\$ 1.65</b>

**La utilización principalmente de CCs locales, ayudó a reducir los costos para el Proyecto.** Por ejemplo, en Ecuador los gastos de viaje por proyecto fueron muy bajos con un promedio de US\$600, aunque el la República Dominicana y México donde la mitad de los proyectos fueron acompañados por consultores internacionales, el costo de viaje promedio fue casi de US\$2,000. Los CCs locales también ayudaron mucho en hacer el mercado y las ventas para el Proyecto, en muchos países eran el “músculo” comercial de vender.

**En cuanto al valor percibido por las IFIs, comparado con el costo en el que incurrieron las organizaciones, el 85% de los encuestadas considera que recibieron mucho valor por el Proyecto** y sólo 2 instituciones consideran que recibieron poco valor. Sin embargo, vale la pena recordar que la mayoría recibió un

subsidio importante. Quizás por lo mismo, muy pocas tuvieron dificultades en conseguir fondos de la contraparte. Solo el 12% consideró difícil o muy difícil conseguir fondos para su contrapartida.



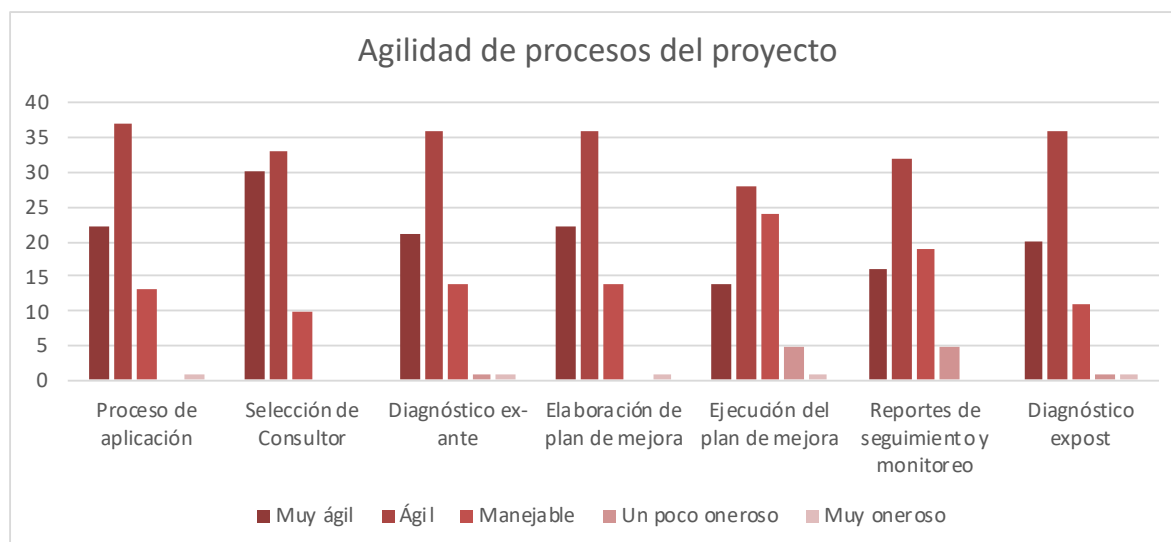
**Hubo más variación en el valor del Proyecto percibido por los consultores capacitadores.** De los 29 CCs que respondieron a la encuesta, 21 manifestaron que el proyecto les generó mucho valor y 6 que les generó algo de valor. La mayoría apreció el conocimiento aprendido y 19 de 29 considera que el proyecto GIF ha contribuido “Mucho” al fortalecimiento de su carrera como consultor en el largo plazo, pero vale la pena notar que hay un sesgo en la encuesta porque los CCs más comprometidos podrían haber respondido.

**Un área de ineficiencia fue que el Proyecto tuvo** muchos consultores que participaron en la acreditación del Componente II, pero no participaron en los acompañamientos de Componente III. **La mitad de los acompañamientos fueron ejecutados por sólo 6 CCs.** De los 80 consultores capacitado en el Componente II (con un subsidio de GIF), solo 45 están acreditados actualmente, y sólo 30 CCs hicieron uno o más acompañamientos. Por lo mismo, hubo una brecha entre las expectativas de los consultores y la realidad del Proyecto. Por ejemplo, había consultores acreditados de países en los que el Proyecto no estuvo presente, como Costa Rica.

**Los CCs tomaron mucha responsabilidad de la promoción y comercialización del Proyecto, pero no todas/os se sintieron capacitadas/os para esta responsabilidad.** Esto aumentó, en algunos casos, el costo /beneficio para los CCs de participar en el Proyecto. En este sentido, los CCs con una mayor red de contactos, experiencia previa en consultorías y capacidad comercial tuvieron una gran ventaja competitiva en participar. Los otros no entendieron desde el inicio que, sin estas ventajas, el apoyo comercial del Proyecto hubiera sido insuficiente para garantizar su participación. Según el BID-Lab, la estructura de acreditación de los CCs fue diseñada para fomentar la competencia entre ellas/os, y para crear un mercado. Esto no fue el resultado, más bien, algunos terminaron perdiendo dinero, en los peores casos, dejaron sus trabajos estables para trabajar en consultorías sin beneficio financiero.

**En cuanto a la eficiencia del proceso del Componente III, lo calificamos como Alta.** En la encuesta, las instituciones consideraron que la gran mayoría de las etapas de aplicación y ejecución de la asistencia técnica fueron ágiles o muy ágiles (vea la grafica abajo). Casi todas las instituciones indicaron que los procesos de aplicar al Proyecto, seleccionar el CC, ejecutar los diagnósticos ex ante y ex post y el desarrollar el plan de mejoras era manejables, ágiles o muy ágiles. Las etapas más onerosas para unos pocos beneficiarios fueron la implementación del plan de mejora y los reportes de monitoreo y seguimiento. Tiene sentido que la implementación del plan de mejorara fuera un poquito más onerosa porque depende de varias partes de las instituciones y les requiere de hacer mucho trabajo internamente, no solo ayuda

del CC. En términos del proceso de monitoreo, solo 5 instituciones dijeron que era un poco oneroso, lo cual es muy favorable en comparación con otros proyectos de asistencia técnica similares, y por lo cual, consideramos que esta etapa el proceso también era eficiente.



**Generalmente consideramos que la adicionalidad del Proyecto era alta. 56 de las 73 (77%) instituciones beneficiarias que respondieron a la encuesta consideran que no hubieran podido conseguir el mismo resultado sin el Proyecto.** Al incluir el tema de costos 48 de 73 instituciones (66%) consideran que no hubieran conseguido el mismo resultado al mismo costo que les ofreció el Proyecto. Según el Gerente de una cooperativa en Ecuador, *“No creen que hubieran hecho los cambios que se dieron a raíz del proyecto si no fuera por el proyecto. No se hubieran dado cuenta que había muchas cosas que tenían de forma factual, pero no formal, entonces probablemente no habrían cambiado.”* (COAC Fernando Daquilema). Unas instituciones nos dijeron que si no hubiera sido por el proyecto probablemente hubieran tomado algún proyecto para fortalecer temas de gobernanza y gobierno corporativo, pero la mayoría de estos coinciden en que hubiera tomado más tiempo y hubiera sido menos eficiente. Algunos dudaron también de la calidad de esta alternativa.

**Los CCs y las IFIs considera que el Proyecto GIF proveyó una asistencia técnica en gobernanza nueva e innovadora, que era mas accesible y l menor costo que las alternativas.** Por un lado, la estructura del acompañamiento GIF era más amplia que otras consultorías. Un par de los entrevistados mencionaron que hicieron otras consultorías con otras empresas para tratar temas de gobernanza, pero las contrataron sobre todo para temas puntuales y las consultorías no cubrieron tantos temas como el proyecto GIF, ni tuvieron el enfoque en la inclusión financiera. Por otro lado, la Caja de Herramientas ofreció ejemplos y formularios específicos y detallados que las instituciones podían incorporar fácilmente a sus sistemas y no solo recomendaciones generales.

**El Componente IV fue dificultado por la falta de participación de BID-Lab.** Sin embargo, BIM logró formar unas alianzas importantes en Ecuador, República Dominicana y Nicaragua que ayudaron en la comercialización del Proyecto. Estas alianzas contribuyeron al fortalecimiento de la reputación del Proyecto y su alcance en algunos países. En la segunda expansión, BIM tomo la responsabilidad adicional de hacer varios nuevos estudios relacionado a la gobernanza con el presupuesto restante del Proyecto.

**Otra dificultad a la que enfrentó BIM y el equipo de GIF fue la pandemia de Covid-19 pero BIM/GIF logró cambiar al trabajo remoto relativamente bien.** Las mesas redondas y unas sensibilizaciones eran virtuales. Los acompañamientos siguieron con trabajo virtual. Los CCs notaban que era más oneroso y menos eficiente tener las reuniones virtuales, pero creen que la calidad del trabajo era igual. Sólo una institución no continuó con el proyecto a pesar de haber firmado un convenio. Aunque el Covid-19 presentó una dificultad para GIF, como todo el mundo, muchos de los beneficiarios de GIF sienten que el aprendizaje del Proyecto, los comités y los procesos que el Proyecto les ayudó a construir, los fortalecieron para enfrentar mejor a la pandemia (vea la Caja abajo).

*"Hizo que articularan más rápido dio andamiajes muy sólidos para tener acciones inmediatas con mucha transparencia y cada quien cumpliendo su rol. Hoy todo se hace así pero cuentan con más tiempo".*

-Génesis Empresarial, ONG, Guatemala

*"Ayudó a tomar decisiones en conjunto para salir de la crisis lo menos mal posible"*

-ECLOF, Cooperativa, Republica Dominicana

*"Las gerencias y consejos estaban organizados para ver la mejor manera de salir adelante por la pandemia, hubo muchos clientes que no pagaron las deudas y se quedaron sin trabajo. Entonces en tiempos de Pandemia se dedicaron a fortalecer la institución en vez de tener utilidades, tener una provisión adecuada y mejorar indicadores de solvencia."*

- Avanza Sólido, Financiera, México

*"Daquimóvil, recaudo en cada puesto de trabajo de los socios, no tenían que acercarse a la institución, se creó primero como ejercicio de ahorro y ahora (durante la pandemia se usó) también para recaudar los créditos. Ideas como estas se sustentaron de mejor manera gracias al proyecto GIF."*

-CAOC Fernando Daquilema, Coop., Ecuador

*"En parte ayudó, pero nadie se imaginó lo que íbamos a enfrentar con la pandemia pero contar con un plan de contingencia les permitió rápidamente hacer un plan en el marco de disminuir o mitigar riesgos."*

-Pana Pana, ONG, Nicaragua

### Insuficiente Sostenibilidad (3.3)



La sostenibilidad examina el grado en el que los beneficios del Proyecto continúan después de que los fondos del donante paren. En esta sección consideramos la sostenibilidad de los beneficios al nivel de las instituciones financieras, al nivel del sector y al nivel de GIF. En general calificamos el nivel de sostenibilidad como insuficiente (3.3). Como se detalla abajo, opinamos que al nivel de las instituciones la sostenibilidad es muy buena, pero al nivel del sector en los países y al nivel de GIF la sostenibilidad es insuficiente.

**Al nivel IFI, la sostenibilidad del Proyecto ha sido buena. El 80% de las entidades que respondieron a la encuesta consideran que la asistencia técnica ha fortalecido mucho su institución en el largo plazo y el 16% considera que la ha fortalecido un poco. La mayoría (71%) de las organizaciones continúan utilizando las herramientas del Proyecto y mantienen muchos de los cambios que se generaron a raíz de GIF, lo que garantiza la sostenibilidad de los resultados logrados en el tiempo. Una de las organizaciones entrevistadas nos mencionó que se va a formar un comité de vigilancia para la transición de directivos, esto se generó a partir del plan de sucesión construido durante el proyecto, y este comité se encargará de asegurar que los nuevos benefactores que entren a la junta directiva cumplan con todo lo que está escrito en el estatuto de la organización.**



**Muchas instituciones en las entrevistas nos indicaron que continúan implementando el plan de mejora, aunque ya terminó su acompañamiento. Es importante tomar en cuenta, sin embargo, que la continuidad del trabajo fluye a un paso mas lento sin el acompañamiento del Proyecto.** Un Gerente nos dijo “No abandonamos el plan;” siguen desarrollando los comités, los procesos y los manuales previstos en el plan de mejora. En La República Dominicana, La Fundación Reservas también notó que a pesar de que el tiempo para la implementación del plan fuera demasiado corto, las instituciones valoran el proyecto y siguen implementado los planes por su cuenta. Según los representantes

de GIF y los CCs entrevistados entre 20-30% de las instituciones siguieron trabajando con sus CCs después de la terminación del proyecto (a veces pagado, a veces gratuito) para terminar de implementar el plan. Lo anterior indica que las instituciones valoran el Proyecto y que los cambios perdurarán. Sin embargo, es importante notar que unas instituciones mencionaron que la implementación del plan fue más lenta sin el acompañamiento y el compromiso que sienten con el CC, porque era más difícil conseguir y mantener el enfoque de los directores.

**Un elemento de la asistencia técnica que soportó la sostenibilidad de los beneficios del Proyecto es el hecho que generalmente se incluyeron personas de varios niveles de la institución.** El Proyecto está diseñado para crear varios comités y capacitar a los funcionarios de las instituciones en el seguimiento a los cambios que se generaron a raíz del proyecto. Varias de las organizaciones, tanto en la encuesta como en las entrevistas, mencionaron la necesidad de tener mecanismos más activos de seguimiento a las actividades del proyecto. Una institución explicó “la gente entiende, pero hay que hacer procesos continuos

En esta sección, consideramos la sostenibilidad del Proyecto GIF. El análisis está guiado por las siguientes preguntas:

*¿Permanecerán los efectos del proyecto con el tiempo?*

*¿Se ha logrado crear un mercado para estos servicios que no necesita financiamiento externo?*

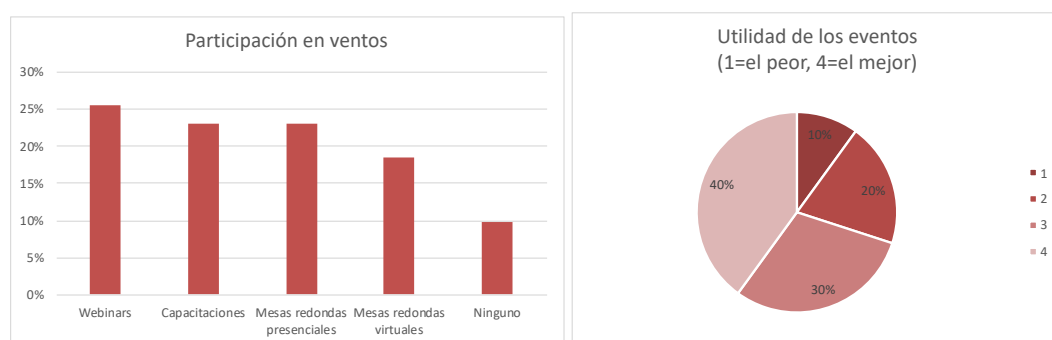
*¿Se seguirán proporcionando los productos del proyecto después de que los fondos del BID Lab se hayan gastado por completo?*

*¿Cuáles son las perspectivas de sostenibilidad de los productos financieros desarrollados por el proyecto?*

*¿BIM cuenta con una estrategia/plan de sostenibilidad?*

*para que no se olviden."* Otra institución de tamaño más grande sugirió que el acompañamiento incluyera un mayor número de funcionarios en gerencias medianas, y hasta en áreas operativas para asegurar la continuidad de la implementación.

**Las recertificaciones proveen una oportunidad para dar este seguimiento a las instituciones, motivándoles a seguir implementando su plan y/o asegurando que estén cumpliendo con sus manuales (que lo factual empareja con lo formal).** En las encuestas y entrevistas muchas de las instituciones nos contaron de los grandes beneficios de tener un certificado del GIF y estaban interesadas en hacer una re-certificación que les permitiera seguir demostrando mejoras en su gobernanza y gobierno corporativo. De las IFIs que han participado en el Proyecto, sólo el 15% está en proceso de re-certificación, aunque el 81% de instituciones encuestadas declararon que quisieran participar en este tipo de iniciativas.



**A nivel sectorial, la sostenibilidad del Proyecto en cada país fue insuficiente. No se logró, quizás con la excepción del Ecuador, la penetración suficiente para que el Proyecto tuviera impactos sectoriales.** Quizás la contribución mas relevante a los sectores financieros en cada país ha sido la capacitación de los CCs, los cuales podrían replicar y ampliar su alcance. De los 29 CCs encuestados, 19 consideran que el proyecto GIF ha contribuido “mucho” al fortalecimiento de su carrera como consultor en el largo plazo. Fundación Reservas mencionó la importancia de los CCs locales como mecanismo para seguir adelante con el Proyecto en el futuro. Por lo general, los países con alianzas estratégicas gremiales ofrecen la mayor oportunidad para lograr una sostenibilidad en el futuro.

Al no promover los resultados del proyecto con suficiente compromiso institucional, el BID-Lab perdió una oportunidad de contribuir a la sostenibilidad de GIF hacia adelante. Una futura sostenibilidad hubiera sido fortalecida por un esfuerzo mayor en compartir lecciones, en promover los resultados positivos del proyecto con actores en el espacio de la inclusión financiera, y en negociar alianzas entre el BID-Lab y reguladores, supervisores y entidades publicas para futuras colaboraciones en el fortalecimiento de este sector que ha sido muy integrado en los sectores financieros nacionales en la región. Si bien estos esfuerzos por BID-Lab no hubieran garantizado la sostenibilidad del Proyecto, podrían haber contribuido a ella.

**Al nivel de GIF, la sostenibilidad del Proyecto ha sido insuficiente, sin embargo, desde su inicio, el Proyecto no fue diseñado para sostenerse en el tiempo. Más bien, un objetivo del proyecto fue crear un mercado sostenible para sus herramientas.** Las actividades de los últimos años del Proyecto reflejan este enfoque, en particular, la traducción y digitalización de las herramientas para un uso más amplio. Pero la transformación del Proyecto a una “empresa” aún una empresa social, podría requerir más trabajo y podría requerir algunos fondos de donantes por unos 2-3 años adicionales. El GIF ya ha explorado registrar las herramientas en los 7 países en los cuales opera bajo la marca de GIF y está activamente diseñando un plan de negocios para lograr su continuidad. Sin embargo, estos procesos requieren tiempo, experimentación y desarrollo de negocios, lo cual no se logra en un solo año. Existe el deseo de parte de GIF, los CCs y las IFIs de seguir ofreciendo el producto de asistencia técnica en gobernanza y la inclusión financiera, pero sin la ayuda financiera de BID/COSUDE será difícil convencer a las instituciones que cubran todos los costos, y para las mas pequeñas o las que se encuentren en los países más pobres, el costo sería prohibitivo.

**Los subsidios a las entidades fueron esenciales para lograr su interés y participación en el Proyecto, lo cual pone a riesgo la sostenibilidad del Proyecto sin el apoyo de donantes o subsidios institucionales. La mayoría de las IFIs encontró que pagar el 50% de los honorarios de los CCs más sus gastos de viaje fue muy razonable.** Pero, el 75% de las IFIs encuestadas consideraron el costo un factor importante y el 33% lo mencionó como la razón principal para elegir el Proyecto. Algunas IFIs y CCs mencionaron que cuando al exponer a los directivos que el Proyecto cubría la mitad del costo como un subsidio a las IFIs, su interés en él aumentaba. Un consultor nos dijo, *“El precio sí puede ser un limitante, unas entraban casi que sólo porque les daban el 50%. Oferta así sea o no sea atrae más, era más fácil mercadear así porque les servía para mercadear con sus directorios.”*

**A pesar de que algunas instituciones podrían pagar más del costo subsidiado, no hay garantía de que se convenzan muy fácilmente inicialmente. Los CCs resaltan que a las IFIs, les gustan recibir un buen negocio y que el subsidio sirve en la venta.** Estas opiniones están confirmadas por el hecho que unas instituciones siguieron pagando su CC después de la terminación del proyecto. Sin embargo, el plan de sostenibilidad desarrollado por BIM requiere un aumento en el precio a las IFIs de 260% más los costos de viajes para los CCs, Esto incluirá no solo los honorarios completos de los CCs pero los costos administrativos de GIF también.

**Será difícil pasar este aumento tan grande a las entidades sin tener una caída en la demanda.** Para las IFIs en países más pobres, sería aun mas difícil pagar un costo fijo establecido por un promedio regional. **El GIF ha vivido el riesgo de que los CCs puedan ofrecer las herramientas del Proyecto sin el GIF a menor costo.** El GIF ha logrado contener este riesgo ofreciendo certificados de mejora solamente a las IFIs que pasan por el Proyecto. Más adelante, si no hubiera subsidio, este riesgo podría volver a emerger.

**Hay un riesgo de “actor clave” o “key person” risk en el Proyecto que también se debe tomar en cuenta.** Juan Carlos Sánchez, el Director del Proyecto es la cara del Proyecto y maneja tanto la comercialización de él a nivel regional como la conceptualización de su ejecución. Sin este líder clave, sería muy difícil que el Proyecto perdurara.

**El Proyecto resaltó que muchos tipos de entidades financieras en distintos países se pueden beneficiar de las herramientas, ya que éstas son relativamente genéricas, sin ser superficiales.** Por lo mismo, es muy probable que los objetivos y el diseño del proyecto sean relevantes para los contextos de los diferentes países en Latinoamérica. Es probable que el mismo producto de asistencia técnica pudiera ser replicable fuera del contexto latinoamericano también. La inversión en la herramienta de calificación y la



Caja de Herramientas ya esta hecha, pero replicar el proyecto requiere pequeñas adaptaciones, así como una inversión nueva en la capacitación de CCs locales (o regionales). Además, como hemos notado, en los países en que GIF tuvo alianzas estratégicas fue más fácil atraer instituciones, por lo cual vale la pena invertir en estas alianzas fuera de Latinoamérica si COSUDE quisiera replicar el Proyecto. En adición, nos parece que la marca que estableció el equipo BIM/GIF con el aval de BID y COSUDE era un factor importante en vender el Proyecto a las instituciones. Para replicar el Proyecto exitosamente en otras regiones requerirá una inversión substancial en la sensibilización y mercadeo de nuevo.

## IV. Recomendaciones

### ***Una Lupa a la comercialización del Proyecto***

La evaluación resaltó una carencia en la preparación del Proyecto en conducir su propia comercialización. Al no tener una reputación en el mercado, particularmente al inicio del Proyecto, tuvo que contar con dos estrategias principales para ganar **la confianza** de potenciales IFIs beneficiarias. Una de estas estrategias fue el desarrollo de alianzas con agremiaciones de IFIs y otros interlocutores. La segunda, y quizás más importante fue la misma motivación de los Consultores Capacitadores (CCs), los cuales recibían un beneficio directo de su trabajo de promoción del Proyecto - ingresos por consultorías. Los CCs más exitosos contaron con un elemento esencial, la confianza de los potenciales beneficiarios que se generó gracias a su experiencia y conocimiento previo de las entidades.

Para escalar este “músculo” comercial, es importante reconocer y formalizar el rol de los CCs en la promoción y mercadeo de las Herramientas y certificaciones del Proyecto. Esto requiere el desarrollo de herramientas comerciales (publicidades, videos, estrategias y capacitaciones blandas) que permiten que cualquier CC, aún los que no tienen habilidades comerciales naturales pueda identificar IFIs potenciales y venderles efectivamente sus acompañamientos.

Otro eje esencial en la comercialización del Proyecto fue **la calidad** de las herramientas y los CCs. Al “probar” el Proyecto, las IFIs pudieron conocer la calidad y servir como referencia en el mercado de su valor. En el desarrollo de futuras iniciativas GIF, será esencial mantener esta calidad, particularmente considerando que futuros acompañamientos podrían ser más cortos y remotos. Será importante no diluir el contenido.

**La reputación** de los actores principales también apoyó a su promoción y aceptación. En particular, el BID-Lab, COSUDE, y BIM. Estas entidades ofrecieron un sello de “marca” importante. Sin embargo, no se aprovecharon para la comercialización directa del Proyecto. Existe una oportunidad para escalar el Proyecto en futuras iteraciones más agresivamente con un acercamiento más próximo a entidades cercanas a los actores principales como BID Invest/otros fondos de inversión, gobiernos, asociaciones y otros.

Finalmente, **el costo** reducido, o “subsidio” del proyecto tuvo un impacto tanto psicológico (las IFIs percibieron una oportunidad de conseguir un descuento) como financiero en la escala. A pesar de que algunas entidades podrían haber financiado un valor sin subsidio, algunas no lo hubieran hecho. El subsidio permite que una IFI entre al proyecto, aunque no lo conozca para probar sin mucho riesgo. En cuanto la reputación se fortalezca y la confianza aumente, esta necesidad de “probar” primero se va a reducir en algunas entidades más grandes. Esto se podrá lograr solamente con actividades más agresivas de promoción y alianzas. Los reguladores, en particular, podrían ofrecer incentivos para IFIs que participan en el Proyecto. Algunas IFIs, sin embargo, nunca podrán pagar el costo total del acompañamiento. Estas suelen ser más pequeñas y vulnerables a problemas de gobierno corporativo. Asimismo, en muchos casos atienden poblaciones más vulnerables y necesitadas. Es por lo mismo que se deberá tomar en cuenta la necesidad de contar con algunos subsidios permanentes, sean a través de fondos donativos o subsidios cruzados.

### **Un rediseño del “Caso de Negocio”**

Las herramientas del Proyecto se deben modificar para ser más costo-eficientes. El Proyecto ya está en proceso de digitalizar estas herramientas con esta finalidad. Recomendamos que se considere digitalizar los diagnósticos y re-certificaciones, pero que todo el material vaya acompañado por breves videos de 5-7 minutos que introducen las herramientas y explican su uso.

Aprendimos a lo largo de esta evaluación que el rol del CC fue planteado en “escritorio” pero en la práctica, tomó unas características distintas. El Proyecto GIF logró capacitar un buen número de expertos que podrán aplicar los principios generales a lo largo de sus carreras profesionales en toda la región. Asimismo, los CCs son un eje importante de transmisión de conocimiento de los principios y herramientas GIF, tanto que algunos han desarrollado sus propias herramientas (cuestionarios, matrices, etc.) que permiten hacer más eficiente el trabajo de acompañamiento. Estas herramientas, combinadas con la digitalización planeada por el Proyecto, podrán reducir los costos del acompañamiento, y ayudar a fortalecer su viabilidad. El acompañamiento actualmente dura 12 meses, 3 de los cuales involucran el diagnóstico inicial. Este tiempo puede ser recortado, aprovechando la experiencia de los CCs experimentados y sus herramientas.

La segmentación de las IFIs, tanto por tamaño como por país será una importante consideración en el diseño de un plan de negocios sostenible. Hasta el día, los costos de las intervenciones son relativamente homogéneas sin tomar en cuenta esta segmentación. Sin embargo, al quitar los subsidios, aun con costos reducidos, habrán IFIs que no puedan alcanzar los costos de atención. Estas, como se menciona arriba, en algunos casos son las más necesitadas, requieren más tiempo de acompañamiento y tienen clientes más vulnerables, lo cual soporta el caso de seguir atendiéndolas. Al segmentar las IFIs y definir precios según su tamaño (de activos, por ejemplo), se podrá diseñar un modelo comercial que incluye algunos subsidios cruzados para las IFIs más pequeñas. También, se podría definir una escala de precios de consultores en la cual los Consultores con menor experiencia cobren menos (y así pueden ser más alcanzables) en sus primeros 1-2 acompañamientos. Finalmente, se podrían segmentar herramientas y medios de trabajo. Algunas IFIs más grandes tendrán mayor capacidad de trabajar remotamente y hacer sus “tareas” sin acompañamiento, lo cual reduciría el costo. Recomendamos que las IFIs pequeñas usen consultores locales con más de 2 visitas por proyecto, mientras las más grandes pueden tener una visita de inicio y una de cierre presencial, y las otras remotas.

### **Actualizar la Herramienta**

Adicional a las sugerencias de mejorar la eficiencia y reducir el costo de la entrega de la Herramienta, será importante asegurar que las IFIs de todas las estructuras legales sientan el relevante y personalizado. Algunas IFIs, por su tamaño no lograron terminar las herramientas, otras necesitaron más personalización según la estructura legal de la IFI. Según una Cooperativa, el diagnóstico *"evalúa a bancos y cooperativas de ahorro y crédito y por eso las instituciones no pueden alcanzar el 100% en la evaluación"* y *"la recomendación es crear los instrumentos acordes a la constitución legal de cada entidad, para que no haya mezcla de indicadores que aplican a uno u otro tipo de figura legal."*

Hay dos temáticas importantes que se deberían agregar a las Herramientas del Proyecto. Primero, algunas IFIs recomendaron incluir un pilar sobre la gestión en tecnología y transformación digital ya que esto ha sido un tema de gran importancia durante la pandemia. Asimismo, notamos que el tema de diversidad e inclusión de género, socioeconómico y étnico no se abordó en la mayoría de los acompañamientos, a pesar de que la diversidad ha sido comprobada como factor de éxito en la gobernanza. Con este fin, sería





importante agregar puntos en la calificación que toma en cuenta la diversidad de género en los Consejos Directivos y Gerencias Altas, así como la diversidad étnica y racial. Con el mismo fin, los planes de acción deberían incluir estrategias para llegar a esta diversidad.

### ***Crear Comunidades de Aprendizaje y Mejoras***

Existe una oportunidad para lograr cambios más profundos a nivel sistémico en los países de intervención del Proyecto. Esto permitiría alinear más al sector a las mejores prácticas internacionales, sin dejar de vista los temas específicos de inclusión financiera. No son procesos rápidos, y requieren un recorrido largo. Algunos países tendrán más interés que otros, haciendo necesario equilibrar los mensajes del Proyecto a las prioridades políticas de distintos gobiernos. En algunos casos, el tema de transparencia en el gobierno corporativo tomaría precedencia para el regulador (Perú), en otros no es prioritario (Nicaragua). Los reguladores y supervisores pueden ser un canal interesante de promoción “ligera” al lograr una buena sinergia.

En la encuesta, la sugerencia más recurrente es que se debiera continuar el proyecto GIF tanto en actividades de **recertificación como en acciones de seguimiento de lo implementado. Asimismo, las IFIs sugieren que se comparta más información actualizada sobre temas de gobernanza.** Consideramos que se ha creado una reputación positiva y una participación entusiasta por parte de las organizaciones, las cuales quieren mantener el sello GIF vigente como prueba de los aprendizajes y mejoras que han tenido como institución. Consideramos que se pueden crear comunidades más estrechas de aprendizaje entre CCs, IFIs y personal GIF para mantener este interés y actualización. Además, las re-certificaciones pueden ser un gancho para mantener a las instituciones informadas sobre las demás ofertas de productos del Proyecto y una manera de generar ingresos para GIF.

## I. Anexos

### Anexo I: Marco Lógico

**MATRIZ DE MARCO LÓGICO**  
**GOBERNANZA INSTITUCIONAL Y MAYOR INCLUSION FINANCIERA**

		<i>Fecha</i>	<i>mar-16</i>	<i>mar-17</i>	<i>mar-18</i>	<i>mar-19</i>	<i>mar-20</i>	<i>mar-21</i>	<i>jun-21</i>	<i>Fecha de cumplimiento</i>
		<i>Mes</i>	<i>12</i>	<i>24</i>	<i>36</i>	<i>48</i>	<i>60</i>	<i>72</i>	<i>75</i>	
<b>Impacto</b>										
<b>1. Número de instituciones del proyecto que cumplen con las metas específicas de cada tramo en solvencia patrimonial</b>	Meta Original	0	10	20	30					
	Meta Actual				8	20	30			
	Realizado		2	7	12	15				dec2019
<b>2. Número de instituciones financieras del proyecto que crecen positivamente en clientes de crédito.</b>	Meta Original	0	12	28	54					
	Meta Actual			8	20	50	60			
	Realizado		10	21	32	35				dec2019

Resultados									
Número de instituciones que han mejorado su gobernanza	Meta Original	0	12	28	54				
	Meta Actual			8	20	50	90		
	Realizado		4		27		86		3/13/18
Número de consultores acreditados como expertos en gobernanza.	Meta Original	9	15	20	20				
	Meta Actual		9	15	20	20			
	Realizado		56	75					11/23/17

Componente 1: Generación de herramientas de vanguardia									
Herramientas Genéricas de diagnóstico, evaluación y mejora de la gobernanza.	Meta Original	3							
	Meta Actual	3							
	Realizado	3							11/15/15
Herramientas de acompañamiento adaptables a cada país para la “implementación” de reformas a la gobernanza.	Meta Original	5	3	4	4		5		
	Meta Actual	5					5		
	Realizado		3	4			5		4/1/20

<b>Componente 2: Transferencia de habilidades técnicas al mercado</b>									
Sistema de acreditación para consultores en gobernanza.	Meta Original		1	1	1	1			
	Meta Actual								
	Realizado		1		2				8/15/18
Número de Consultores capacitados en gobernanza	Meta Original		30	50	70	<70			
	Meta Actual								
	Realizado		60			80			11/23/17
Instrumento de autoaprendizaje	Meta Original						1		
	Meta Actual								
	Realizado								Pendiente
<b>Componente 3: Mejora de la Gobernanza al interior de las IMF, CAC e Instituciones financieras.</b>									
Número de instituciones que han realizado las evaluaciones.	Meta Original		10	20	35	60	95		
	Meta Actual								
	Realizado		10		40		99		12/30/20
Número de acuerdos de desarrollo firmados por parte de los directorios de las instituciones.	Meta Original		15	32	54	75	105		
	Meta Actual								
	Realizado		15	50			107		9/30/20
<b>Componente 4: Conocimiento sistémico y alianzas para el logro de reformas</b>									
Alianzas estratégicas con órganos de regulación y supervisión	Meta Original	1	1	1	2		<2		
	Meta Actual								
	Realizado			1	2		3		4/11/20
Estudios regionales sobre el estado de avance de la gobernanza e inclusión financiera.	Meta Original								
	Meta Actual			1	2		<3		

	Realizado				3				12/18/18
Alineación de estándares de medición de gobernanza en procesos de debida diligencia.	Meta Original				1		<1		
	Meta Actual						1		
	Realizado								7/23/20
Eventos de capacitación Peer to peer learning.	Meta Original	1	2	2	3	5	9		
	Meta Actual								
	Realizado				4		9		3/12/21

#### Componente 5

Reporte final sobre los resultados de las intervenciones del proyecto	Meta Original						1		
	Meta Actual								
	Realizado								Pendiente
Número de infográficos con las intervenciones en instituciones	Meta Original			6	20	50	75		
	Meta Actual								
	Realizado						85		3/3/21
Número de instituciones que acceden a los productos de conocimiento del proyecto	Meta Original						150		
	Meta Actual						150		
	Realizado						150		12/31/20
Portal como Instrumento de aprendizaje y mercadeo	Meta Original						1		
	Meta Actual						1		
	Realizado								Pendiente

## Anexo II: Matriz de preguntas de investigación

Sección	No. de Pregunta	Pregunta
Pertinencia	1	¿El diseño del proyecto fue adecuado para abordar los problemas en cuestión?
Pertinencia	2	¿Qué factores internos y externos han influido en la capacidad de los grupos beneficiarios (IMF y CAC) y de BIM para cumplir los objetivos previstos?
Pertinencia	3	¿Los objetivos y el diseño del proyecto eran relevantes dado el contexto político, económico y financiero?
Pertinencia	4	¿Cómo han cambiado los supuestos básicos del proyecto según el desempeño del sector y como se ha adaptado el proyecto a ellos?
Eficacia	5	¿Alcanzó el proyecto el número esperado de beneficiarios (IMF y CAC)?
Eficacia	6	¿Están satisfechas las IMF y CAC beneficiarias con la calidad y la prestación de servicios?
Eficacia	7	Si no es así, ¿de qué manera los servicios no cumplieron con las expectativas de los beneficiarios y por qué?
Eficacia	8	¿Qué mejoras y cambios concretos han tenido lugar a nivel de la industria, el mercado y/o entre los grupos beneficiarios objetivo, etc. como resultado directo del proyecto?
Eficacia	9	¿Cómo ha contribuido el proyecto a alcanzar la meta?
Eficacia	10	¿En qué medida ha contribuido el proyecto a la mejora de la capacidad de las IMF y CAC beneficiarias?
Eficacia	11	¿Se logró de poner en marcha la estrategia de gestión de conocimiento y instrumento de autoaprendizaje continuo?
Eficacia	12	¿Cómo podría haber mejorado el impacto del proyecto?
Eficacia	13	¿Qué factores externos o institucionales pueden haber influenciado el cumplimiento de los hitos del proyecto?*
Eficacia	14	¿Qué efectos o impactos colaterales ha tenido el proyecto en los mercados tanto en términos de regulación como adopción de medidas de fortalecimiento de gobierno corporativo?
Eficiencia	15	¿Cuál ha sido el desempeño del BIM con respecto a los indicadores de desempeño proyectados y las responsabilidades acordadas con respecto a la implementación del proyecto?
Eficiencia	16	¿Logró el proyecto el número objetivo de clientes IMF y CAC?
Eficiencia	17	¿Cual es el costo/beneficio de la prestación de dichos servicios y la eficiencia con la que BIM los proporcionó?
Eficiencia	18	¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentó BIM y las medidas adoptadas para superarlas (administrativas, operativas, financieras, políticas o macroeconómicas, etc.)??
Eficiencia	19	¿Qué alternativas al proyecto tenían las instituciones para lograr el objetivo de fortalecer su gobierno corporativo y a que costo?



Sostenibilidad	20	¿Permanecerán los efectos del proyecto con el tiempo?
Sostenibilidad	21	¿Se seguirán proporcionando los productos del proyecto después de que los fondos del BID Lab se hayan gastado por completo?
Sostenibilidad	22	¿Cuáles son las perspectivas de sostenibilidad de los productos financieros desarrollados por el proyecto?
Sostenibilidad	23	¿Se ha logrado crear un mercado para estos servicios que no necesita financiamiento externo?
Sostenibilidad	24	¿BIM cuenta con una estrategia/plan de sostenibilidad?
Sostenibilidad	25	¿Se ha logrado buscar esquemas legales para la protección de la marca GIF?
Sostenibilidad	26	¿Se ha logrado explorar nuevas áreas de trabajo para la inclusión financiera como ser: i) Inteligencia artificial, ii) Gobernanza en Fintech, ¿iii) Transformación Digital?
Sostenibilidad	27	¿Se ha logrado construir un producto de asistencia técnica replicable fuera del contexto latinoamericano?

Rating Key	
Very Good	1
Good	2
Bad	3
Very Bad	4



### Anexo III: Lista de entrevistados

tipo	Nombre	Organización	País	Fecha de la entrevista
Beneficiaria	Julio Flores	FDL	Nicaragua	25-mar-21
Beneficiaria	Oscar Cruz	Avanza Sólido	México	25-mar-21
Beneficiaria	Nancy Calderón	Cooprogreso	Ecuador	26-mar-21
Beneficiaria	Adela de Rizzo y Christa Chávez y Elizabeth Ramírez	Génesis	Guatemala	26-mar-21
Beneficiaria	Alberto Yanez	Fernando Daquilema	Ecuador	6-abr-21
Beneficiaria	Jose Pesantez	Jardín Azuayo	Ecuador	6-abr-21
Beneficiaria	Luis Farfán	Caja Sullana	Perú	6-abr-21
Beneficiaria	William Jimenez y Elizabeth Santana	ECLOF	República Dominicana	7-abr-21
Beneficiaria	Mario Chet	ESCOSABA	Guatemala	8-abr-21
Beneficiaria	Hugo Rodríguez	Proempresa	Perú	8-abr-21
Beneficiaria	Lucila Law	Pana Pana	Nicaragua	9-abr-21
CC	Indira Melgar	CC proyecto GIF	Perú	12-abr
CC	Yamile Pinto	CC proyecto GIF	Ecuador	12-abr
CC	Oswaldo Abad	CC proyecto GIF	Ecuador	21-abr
CC	Javier Vaca	CC proyecto GIF	Ecuador	15-abr
Stakeholder	Roberto Romero, Francisco Garzon, Tatiana Witt	CONAFIPS	Ecuador	28-abr
Stakeholder	Karens Leonela Luciano, Deidania Paulino	Fundación Reservas	República Dominicana	27-abr
Stakeholder	Jim Madriz	CONAMI	Nicaragua	29-abr
Stakeholder	Nathalie Wyser	Cosude	Regional	7-may
Stakeholder	Sergio Navajas	BID Lab	Regional	



## Anexo IV: Cuestionario encuesta IFIs

### 1 Introducción

La consultora EA Consultants ha sido contratada por BIM para llevar a cabo un estudio sobre el proyecto “Gobernanza Institucional y Mayor Inclusión Financiera GIF”, financiado por el BID y la Agencia de COSUDE. Para realizar el levantamiento inicial de información, EA Consultants ha diseñado esta encuesta que permita contar con retroalimentación sobre este proyecto de cooperación técnica. La información que su entidad proporcione en la encuesta tendrá carácter confidencial y los resultados se publicarán solamente en forma agregada sin mencionar los detalles de los participantes.

Agradecemos su tiempo para el llenado de esta encuesta.

### 2 General

- 1 Nombre Completo
- 2 Cargo que desempeña actualmente
- 3 Nombre de su organización
- 4 País donde se encuentra su organización
- 5 ¿A nivel personal, cómo fue su participación en el proyecto GIF?
- 6 ¿En qué estado está su proyecto?
- 7 ¿Cuándo inició su proyecto con GIF?
- 8 ¿Cuándo terminó su proyecto con GIF?
- 9 ¿Podemos contactarlos para hacerle preguntas sobre su experiencia con el proyecto?
- 10 Teléfono (incluir indicativo de país y ciudad)
- 11 Email

### 3 Proceso de inscripción del proyecto

- 12 ¿Cómo se enteró del proyecto GIF?
- 13 Si se enteró por un Consultor Capacitador, ¿nos podría facilitar su nombre?
- 14 ¿Que factores influenciaron su motivación por inscribirse en el proyecto GIF?  
(Marque todos los que aplican)
- 15 ¿De estos factores, cual influenció mas su motivación por inscribirse en el proyecto GIF? (Marque uno)
- 16 ¿Que factores influenciaron su decisión final de inscribirse en el proyecto GIF?  
(Marque todos los que aplican)
- 17 ¿De estos factores, cual fue mas influyente? (Marque uno)
- 18 ¿Qué tan pertinente / relevante en términos de la estrategia institucional fue en su momento el proyecto para la institución?
- 19 ¿Qué factores influenciaron la decisión de selección de su CC?
- 20 ¿Considera que fue difícil obtener los recursos para poder participar en el proyecto GIF?



21 Considera que los beneficios recibido a través del proyecto tuvieron valor en relación al gasto que incurrió?

#### 4 Implementación y Calidad del proyecto GIF

22 Cuáles fueron los pilares que se trabajaron en su institución en el marco del proyecto (selecciones todos los que apliquen)

23 Qué tan pertinentes considera las herramientas del proyecto para su institución específicamente?

24 ¿Cuál fue la herramienta que se aplicó que considera más útil?

25 En retrospectiva, ¿qué tan apropiado fue el diseño del proyecto para lograr las metas planteadas

26 Cuánta experiencia tenía su institución previa al proyecto, en trabajar con consultores externos?

27 Comparado con otros consultores de los que haya recibido asistencia, cómo calificaría el desempeño de su CC ?

28 Cómo calificaría la calidad del CC?

29 ¿Qué tan capacitado considera que está su CC?

30 ¿Tiene algún comentario adicional sobre su CC?

31

32 ¿Qué tan onerosos fueron los siguientes procesos en términos de tiempo requerido? Favor evaluar cada elemento

Favor especificar cualquier comentario que tuviera de sus respuestas previas

33 ¿Usted notó alguna debilidad en el proyecto o tiene cualquiera sugerencia de como mejorarlo?

#### 5 Resultados

34 En retrospectiva, ¿lograron los resultados esperados por el proyecto?

35 En general, ¿está satisfecha con los resultados del proyecto GIF?

36 ¿Cuáles fueron los mayores beneficios del proyecto?

37 ¿Habían otros cambios adicionales resultaron del impacto directo o indirecto del proyecto?

38 ¿Su institución recibió un score ex-post más alto que el ex-ante?

39 ¿Esta satisfecho/a con esta mejora?

40 ¿Habían factores externos que influyeron en los resultados del proyecto? (Marque todos los que aplican)

41 ¿Su institución hubiera ejecutado el mismo proyecto sin el proyecto GIF?

42 ¿Podría haber conseguido el mismo resultado sin el proyecto?

43 ¿Podría haber conseguido el mismo resultado al mismo costo sin el proyecto?

44 ¿Considera que el proyecto GIF ha contribuido al fortalecimiento de su institución en el largo plazo?

45 ¿De que manera?

46 ¿Qué tan posible es que usen las herramientas del GIF en el futuro?

47 ¿Cuál es/era la composición en términos de género, de los siguientes aspectos en su organización?



48

49

50

¿Han habido cambios en su mercado a raíz del proyecto GIF?

## 6 Post-Proyecto y GIF Comunidad

51

¿En qué tipo de eventos del GIF ha participado?

52

¿Como califica la utilidad de estos eventos (1=el peor, 4=el mejor)

53

Ha participado en algún proceso de re-certificación?

54

Le gustaría participar en un proceso de re-certificación?

55

Porqué?

56

Por favor indique los siguientes datos a 31 de diciembre 2020:

57

Indique cualquier otro comentario que tenga respecto al proyecto

## 7. ¡Muchas gracias!

Si tienen alguna inquietud o pregunta adicional, no duden en comunicarse con los consultores principales: Barbara Magnoni al correo electrónico: [bmagnoni@eac-global.com](mailto:bmagnoni@eac-global.com) o Maria Luisa Montalvo al correo electrónico [mlm2333@columbia.edu](mailto:mlm2333@columbia.edu)

¡Muchas gracias!



## Anexo V: Cuestionario encuesta CCs

### 1 Introducción

La consultora EA Consultants ha sido contratada por BIM para llevar a cabo un estudio sobre el proyecto “Gobernanza Institucional y Mayor Inclusión Financiera GIF”, financiado por el BID y la Agencia de COSUDE. Para realizar el levantamiento inicial de información, EA Consultants ha diseñado esta encuesta que permita contar con retroalimentación sobre este proyecto de cooperación técnica. La información que su entidad proporcione en la encuesta tendrá carácter confidencial y los resultados se publicarán solamente en forma agregada sin mencionar los detalles de los participantes.

Agradecemos su tiempo para el llenado de esta encuesta.

### 2 General

- 1 Nombre Completo
- 2 ¿Es consultor independiente?
- 3 ¿Que porcentaje de su tiempo laboral le dedica a la consultoría? (número)
- 4 Nacionalidad
- 5 País donde ha trabajado más en los últimos 15 años
- 6 ¿Podemos contactarlos para hacerle preguntas sobre su experiencia con el proyecto?
- 7 Teléfono (incluir indicativo de país y ciudad)
- 8 Email

### 3. Proceso de inscripción del proyecto

- 9 ¿Cómo se enteró del proyecto GIF?
- 10 ¿Que factores influenciaron su motivación para capacitarse como consultor capacitador?  
(Marque todos los que aplican)
- 11 ¿De estos factores, cual influyó mas su motivación?
- 12 ¿Que factores influenciaron su decisión final de tomar el curso del Proyecto GIF en INCAE?
- 13 ¿De estos factores, cual fue mas influyente? (Marque uno)
- 14 ¿Qué tan difícil considera que fue obtener los recursos para poder participar en la formación para el proyecto GIF?
- 15 ¿Considera que los beneficios recibidos a través del proyecto tuvieron valor financiero en relación con el gasto que incurrió?
- 16 ¿Qué tan relevante fue la formación para concretar nuevos trabajos?
- 17 ¿Qué tantos clientes o trabajos adicionales ha conseguido gracias a su participado en la formación? (Incluyendo proyectos GIF y no GIF)
- 18 ¿Previo al proyecto, tenía alguna experiencia como consultor en temas de gobernanza?
- 19 ¿Qué tipo?
- 20 ¿Previo al proyecto, con cuales de estas áreas había trabajado como consultor? (Marque todas las que apliquen)
- 21 ¿Considera que el proyecto GIF ha contribuido al fortalecimiento de su carrera como consultor en el largo plazo?
- 22 ¿De que manera?



- 23 ¿Qué tan posible es que use lo aprendido en la formación del proyecto GIF en el futuro?
- 24 ¿En que medida tuvo usted que buscar las consultorías del proyecto para lograr obtener trabajo en el marco del proyecto?
- 25 ¿Qué tan importante fue tener una red de contactos y clientes previos en conseguir trabajos en el proyecto GIF?

#### **4 Calidad de la formación para ser Consultor Capacitador**

- 26 Califique sus conocimientos sobre cada uno de estos temas antes de la formación
- 27 Califique sus conocimientos sobre cada uno de estos temas después de la formación
- 28 ¿Cómo califica qué tanto la formación cumplió sus expectativas en los siguientes temas?  
(1=lo peor y 5=lo mejor)
- 29 ¿Había participado en capacitaciones sobre temas de gobernanza antes del proyecto GIF?
- 30 Comparado con otras capacitaciones que haya recibido, ¿cómo calificaría la formación del proyecto GIF?
- 31 ¿Qué tan apropiado considera que fue el currículo para desempeñar la tarea de Consultor Capacitador?
- 32 ¿Después de la formación se sintió preparado para ser un Consultor Capacitador?
- 33 ¿Porqué?
- 34 ¿Después de la formación qué tan motivado quedó para ser Consultor Capacitador de otras instituciones?
- 35 ¿Porqué? ¿O porqué no?
- 36 ¿Tiene algún comentario adicional sobre la calidad de la formación?

#### **5 Aplicación de la capacitación a las organizaciones beneficiarias de GIF**

- 37 ¿Ha realizado proyectos en el marco del acompañamiento GIF?
- 38 Si respondió no ¿porqué no?
- 39 Si respondió si ¿Cuántos proyectos ha realizado en el marco del acompañamiento GIF?
- 40 ¿De las entidades con las cuales trabajo en el proyecto GIF, cuantas están fuera del país donde usted vive?
- 41 Si contestó 1 o mas entidades en otro país, ¿que tan difícil fue adaptar las herramientas a un contexto de mercado y regulatorio distinto?
- 42 ¿De las organizaciones que acompañó cuántas llegaron al proyecto GIF gracias a su propia gestión y mercadeo?
- 43 ¿Utilizó activamente la herramienta del GIF en sus consultorías?
- 44 En general, ¿qué tan pertinente considera que fue la herramienta del proyecto para las instituciones que acompañó en el marco del proyecto GIF?
- 45 ¿Qué tan difícil fue adaptar la herramienta a las organizaciones que acompañó en el marco del proyecto GIF?
- 46 ¿Qué parte de la herramienta que se aplicó que considera más útil?
- 47 En retrospectiva, ¿qué tan apropiado fue el diseño del proyecto para lograr las metas planteadas?
- 48 En general, ¿qué tan comprometidas estaban las instituciones con la implementación del proyecto GIF?
- 49 porqué?
- 50 Qué tan fácil o difícil es/fue trabajar con el GIF durante sus proyectos en términos de:



- 51                    ¿Tiene algún comentario adicional sobre la aplicación del proyecto?  
52                    ¿Tiene alguna sugerencia sobre como mejorar la aplicación del proyecto?

## **6 Resultados**

- 53                    En retrospectiva, ¿lograron los resultados esperados por el proyecto?  
54                    ¿En su opinión, cuales factores internos influyeron el desempeño del proyecto?  
55                    Indique cualquier otro comentario que tenga respecto a los factores que influyeron el desempeño del proyecto

## **7 Muchas gracias!**

Si tienen alguna inquietud o pregunta adicional, no duden en comunicarse con los consultores principales:  
Barbara Magnoni al correo electrónico: [bmagnoni@eac-global.com](mailto:bmagnoni@eac-global.com) o Maria Luisa Montalvo al correo electrónico [mlm2333@columbia.ed](mailto:mlm2333@columbia.ed)