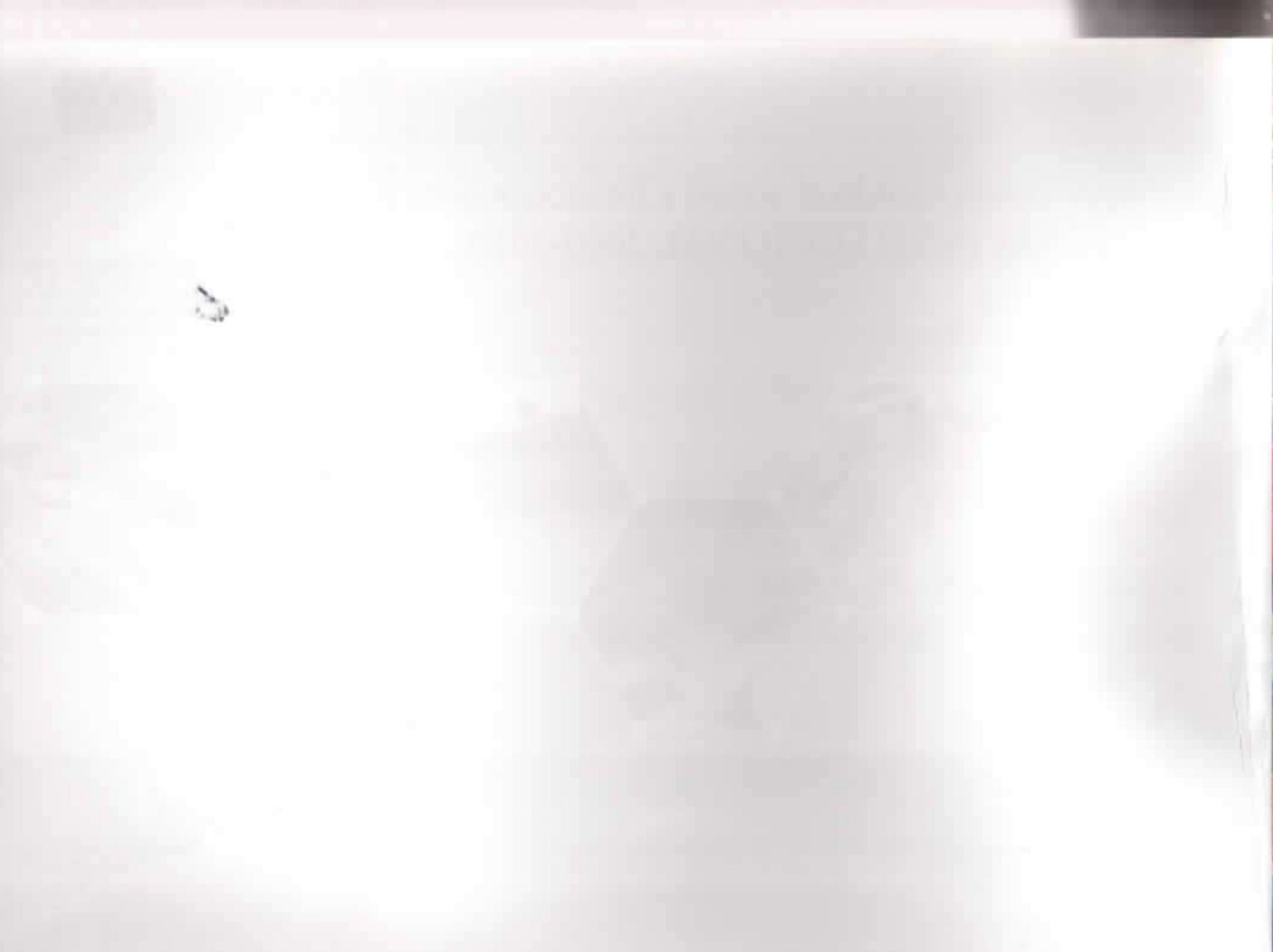


10 Años promoviendo el acceso a financiamiento para todos.  
MEMORIA INSTITUCIONAL 2000-2010








10 Años promoviendo  
el acceso a financiamiento  
para todos.

MEMORIA  
INSTITUCIONAL  
2000-2010

## CRÉDITOS

- **Presidente**  
Fausto Jordán  
fjordán@rfr.org.ec 
- **Director Ejecutivo**  
Javier Vaca  
jvaca@rfr.org.ec
- **Consejo Editorial**  
Pamela Olmedo  
polmedo@rfr.org.ec  
Andrés Freire  
afreire@rfr.org.ec
- **Fotografía**  
Cisa Producciones  
juliomagen@andinanet.net
- **Diseño Editorial**  
Novograf  
Publicidad Impresa  
rivajorgea@punto.net.ec
- **Diseño, ilustración e impresión**  
Novograf

Noviembre 2010



# INDICE

Reservadas	4		
Desarrolladas	5		
<b>I. ANTECEDENTES, EVOLUCIÓN Y LINEAS ESTRATÉGICAS</b>	7	<b>III. FORTALECIMIENTO DE LA RFR</b>	28
1. Origen de la RFR	7	1. Gestión y Financiamiento de Proyectos	28
2. Crecimiento y expansión de sus miembros y la RFR	8	1.1. Proyectos institucionales	28
3. Misión, Visión Estratégica y Operativa	9	1.2. Apoyos específicos de proyectos país o instituciones de cooperación	28
4. Estructura Organizacional	13	2. Sostenibilidad Financiera	29
5. Sustentabilidad	15	3. Infraestructura Física	30
<b>II. TRABAJO POR COMPONENTES DE TRABAJO</b>	17	4. Conocimiento y Herramientas para la Gestión de Servicios	31
1. Componente 1: Representar los intereses comunes de los Miembros de la Red en el Órgano Político e Interinstitucional para el Desarrollo de las Microfinanzas	17	5. Herramientas Administrativas	32
1.1. Representatividad	17	5.1. Cuadro de Mando Integral como sistema de planificación	32
1.2. Incidencia política	18	5.2. Administración por procesos	32
2. Componente 2: Dinamizar el Mercado de Microfinanzas a través de la Campaña de Información	20	5.3. Gestión del talento humano	33
2.1. Información financiera	20	6. Normatividad	33
2.2. Información social	20	<b>IV. EVALUACIONES Y RECONOCIMIENTOS</b>	34
2.3. Información de mercado	21	1. Evaluaciones	34
2.4. Fusión de información	22	1.1. Auditorías externas	34
2.5. Actividades complementarias al manejo de información	23	1.2. Evaluaciones externas	36
3. Componente 3: Desarrollar el Mercado de Servicios para Microfinanzas con estándares de calidad	23	1.3. Evaluaciones de los miembros	37
3.1. Sistema de Apoyo Integral	23	2. Reconocimientos	37
3.2. Capacitación	24	2.1. Premios internacionales	37
3.3. Asesoría técnica	26	2.2. Valoración del trabajo realizado	38
3.4. Desarrollo de productos e investigación	26	3. Opiniones Institucionales y Personales	39
3.5. Estudios de recursos	27	<b>V. RETOS FUTUROS</b>	42
		1. Retos de Corto Plazo	42
		2. Retos Macro de Mediano y Largo Plazo	43
		<b>VI. NUESTROS MIEMBROS</b>	44

## ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial	NCAT	Network Capacity Assessment Tool
BCE	Banco Central Ecuador	Oxfam Novib	Dutch Organization for International Development Cooperation
BID	Banco Interamericano de Desarrollo	PL480	Public Law 480 - The Food for Peace Act (FPA)
BSC	Balanced Score Card	MFP	Plataforma Europea de Microfinanzas
CAF	Corporación Andina de Fomento	PNFPEES	Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria
Cerise	Red de intercambios sobre las prácticas en microfinanzas	PRODEL	Local Business Development Program
CERMI	Centre for European Research in Microfinance	PPI	Progress out of Poverty Index
CFN	Corporación Financiera Nacional	REDCAMIF	Red de Microfinanzas en Centroamérica
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor	SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
CNCF	Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional	SEEP Network	Small Enterprise Education and Promotion Network
CRS	Catholic Relief Services	SIAG	Sistema de Apoyo Gerencial
FAO	Food and Agriculture Organization	SPI	Social Performance Indicators
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	SPTF	Social Performance Task Force
FIG	Fondo Internacional de Garantía	USAID	United States Agency for International Development
FINRURAL	Asociación de Instituciones Financieras para el Desarrollo Rural	WOCCU	World Council of Credit Unions
FOROLAC	Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales		
GDS	Gestión de Desempeño Social		
GSFA	Grupo Sistema Financiero Alternativo		
HIVOS	Humanist Institute for Development Cooperation		
ICCO	Inter Church Organisation for Development Cooperation		
IEPS	Instituto de Economía Popular y Solidaria		
IFC	International Finance Corporation		
IICD	The International Institute for Communication and Development		
IMF	Instituciones de Microfinanzas		
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca		
MCDS	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social		
MCPE	Ministerio Coordinador de Política Económica		
MFMI	The Microfinance Management Institute		
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social		



## PRESENTACIÓN

### La Red Financiera Rural, es una denominación que sorprende cuando se pregunta ¿Por qué la Red es Rural?

Los servicios financieros convencionales se habían alejado del sector rural, mejor dicho, nunca estuvieron cerca brindando facilidades de acceso al crédito; y más aún lejos del sector campesino debido al riesgo climático, a los escasos instrumentos especializados y a la ausencia de metodologías para acometer con servicios financieros a los medianos y pequeños productores rurales.

La innovación social es y fue una forma de globalización, entonces a ultranza, con efectos en el sector agropecuario; pero hasta hoy sabemos y conocemos las consecuencias del mal manejo del suelo, del deterioro ambiental y de los recursos naturales a escala mundial, más aún en los países llamados en desarrollo. De todas formas el cambio climático azota a los pueblos en escala mundial, en el presente siglo, son más visibles y destructivos sus efectos.

El fenómeno de un cambio de la estructura agraria, de carácter débil, desde la segunda mitad del siglo anterior que se prolongó por 3 décadas en el espacio del continente de Centro y Sur América donde los campesinos lamentaban por cuanto habían recibido cielo y suelo, esto es, sin agua, sin abono de labranza, sin oportunidades de conocimientos, con vivienda menos que precisa y sin servicios de ahorro y crédito. En estas circunstancias varias generaciones comprobaron que el petróleo subsanaría todo. ¿Qué dicen hoy sobre los efectos a consecuencia de las derrames en el Golfo de México?

Varios intentos empíricos para llegar con servicios financieros a los pequeños y medianos productores no tuvieron efectos sorprendentes debido a que la buena voluntad que no es suficiente cuando los servicios deben brindarse con parámetros diferentes a los convencionales, más aún tratándose de pequeños productores, donde todos los miembros de la familia trabajan en la finca y fuera de ella. Entonces las microfinanzas emergieron en varios territorios del Planeta Tierra, fundamentándose en la construcción del flujo de caja de los pequeños productores con la visión de levantar las potencialidades reales de los ingresos de todos los miembros de la familia, de esa manera las garantías se diversificaron, los flujos familiares sorprendieron a todos quienes practican el acercamiento a los clientes fundamentados en la agricultura campesina y la economía familiar y rural, el espectro de la confianza tuvo otras ponderaciones para generar instrumentos y metodologías desarrollados con conocimientos de nueva generación. Los pequeños productores y microempresarios rurales y urbanos pasaron a ser vistos en su realidad.

Falta aún mucho en el espacio territorio de nuestro país para ampliar la cobertura y profundizar los servicios de ahorro y crédito desde la visión de las microfinanzas con responsabilidad social. De manera que el quehacer es de amplio horizonte, se requiere innovación y no solo pensar en la rentabilidad, desde luego que sí pero no tan exclusiva. Los extremos no son buenos límites en el comportamiento de la Sociedad.

Por todo ello la RED es lo que es, en su denominación y caracterización, no es excluyente, pero la pregunta inicial está demás, si somos ecuatorianos.



Javier Vaca,  
Director Ejecutivo RFR

## 10 AÑOS DE TRABAJO

Haber estado en la RFR, no solo desde el inicio de su vida institucional, sino desde que se propuso la idea de construir conjuntamente una institución que aglutine diferentes tipos de actores para lograr la expansión de servicios financieros en zonas rurales, ha sido una experiencia fascinante y un gran reto para todas las instituciones que formaron la red y aquellas que se han unido en el camino, así como para el personal que con gran esfuerzo ha ido cristalizando las ideas en propuestas, herramientas, servicios y productos, que posicionan a la RFR como un referente a nivel nacional e internacional.

Durante estos años considero como factores de éxito de la RFR, los siguientes:

- a) A diferencia de otros tipos de redes, la RFR no nació bajo el auspicio de un proyecto de cooperación o por la influencia de una sola institución, sino por la unión de voluntades diversas que propusieron en el lapso de alrededor de 2 años, ideas claras y mecanismos factibles para ayudar al desarrollo del mercado de las Microfinanzas.
- b) La diversidad de miembros, no solo por su personería (cooperativas, ONG de microfinanzas, bancos, redes regionales, miembros honoríficos), sino por su tamaño, ubicación geográfica, metodología y objetivos, genera procesos de discusión intensos y diferentes puntos de vista, que finalmente impulsan la consecución de objetivos superiores que unan la diversidad y la búsqueda de caminos que lleven al gran objetivo institucional del acceso al financiamiento a un mayor número de personas, especialmente las de zonas rurales y urbano marginales. Se da entonces una visión de sector, y se renuncia en muchos casos a la visión

individual o particular, lo cual finalmente enriquece a todo el colectivo que conforma la institución.

- c) Esta búsqueda de un equilibrio en la toma de decisiones, ha logrado constituir un Directorio representado equitativamente por los diferentes tipos de miembros, para impulsar proyectos con una visión técnica en beneficio del desarrollo del sector, y adoptar por propia iniciativa el cumplimiento de parámetros de buenas prácticas en los ámbitos financiero y social, y la transparencia con un valor interno que se traduce en la publicación de boletines e informes trimestrales.
- d) El establecimiento de convenios de alianza estratégica con diversos actores nacionales e internacionales, públicos y privados, ha dado como resultado la capitalización de conocimiento en el desarrollo de modelos y herramientas de trabajo ajustadas a la realidad de las instituciones de Microfinanzas del país.
- e) La especialización, motivación e identificación del personal con los objetivos institucionales, ha dado como resultado la entrega incondicional de su tiempo y esfuerzo, para lograr el cumplimiento de los planes estratégicos anuales y un alto grado de satisfacción de los miembros con las acciones realizadas y los servicios recibidos.

Esperamos que en los próximos 10 años la brecha del acceso al financiamiento se reduzca aún más, y que con esto venga la esperanza de días mejores para la población excluida, en base a su propio esfuerzo y al fortalecimiento de sus capacidades. A continuación presentamos con orgullo un resumen del trabajo realizado en esta década de vida.



# 1 ANTECEDENTES, EVOLUCIÓN Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## 1.1 Origen de la Red Financiera Rural

En el año 1999, la Corporación Financiera Nacional (CFN) y el Banco Interamericano de Desarrollo organizaron un evento sobre la temática del financiamiento rural. A partir de las discusiones y debates en el evento, un grupo de instituciones de diversas características, pero que se preocupaban sobre el acceso a servicios financieros, se reunieron periódicamente bajo el liderazgo institucional de la ONG ECLOF y el esfuerzo de coordinación personal del Sr. Fausto Jordán y el Sr. Jaime Borja(+) para discutir estrategias comunes con el objetivo de promover el acceso a servicios financieros de zonas rurales y urbano marginales.

El proceso de reuniones era simple, al final de cada reunión se designaba un tema y una institución responsable para que sea la próxima anfitriona de la reunión. Inicialmente el grupo se denominó "Grupo Sistema Financiero Alternativo - GSFA", pero finalmente en el mes de junio fue cuando se tomó la decisión de constituir un ente legal que los agrupara. Las instituciones formalizaron el acuerdo y se adoptó el nombre de Red Financiera Rural. Se aprobaron los estatutos y se nombró como Presidente al Econ. Fausto Jordán y a un representante por la diversidad de instituciones participantes.

Después de registrar su personería jurídica y a partir de diciembre se contrató al Director de Operación para iniciar sus labores operativas. Desde ese momento se identificó una misión, objetivos y estrategias a cumplirse, los mismos que se han ido ajustando a la realidad de las zonas rurales, de las instituciones miembros de la RFR y de la competitividad del sector.

### INSTITUCIONES FUNDADORAS DE LA RFR

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| 1 ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES | 12 COOP. JARDÍN AZUAYO       |
| 2 BANCO SOLIDARIO                 | 13 COOP. POR UN FUTURO MEJOR |
| 3 CASA CAMPESINA DE CAYAMBE       | 14 ECLOF                     |
| 4 CATHOLIC RELIEF SERVICES        | 15 FEPP                      |
| 5 CENTRO DE PROMOCIÓN RURAL       | 16 FUDECOOP                  |
| 6 CEPAM                           | 17 FUNDACIÓN ALTERNATIVA     |
| 7 CEPESIU                         | 18 FUNDACIÓN ESQUEL          |
| 8 CODESARROLLO                    | 19 INSOTEC                   |
| 9 CONAMU                          | 20 INVEST-EC                 |
| 10 CONSULCOOP                     | 21 SWISSCONTACT              |
| 11 COOP. FORTALEZA                |                              |



Primer logo y personal de la RFR, 2002

## 2. Crecimiento y Expansión de sus miembros y la RFR

Desde el inicio la RFR ha experimentado varios cambios, debido al incremento de miembros, a la diversidad de los mismos y al crecimiento del mercado atendido. Tal como se puede ver en los siguientes gráficos.

Gráfico No.1: Evolución de membresía y representación



Nota: Total 39 Miembros RFR conformados por: 35 IMF y 3 Redes.



Nota: No disponible el número de clientes de crédito de Coac 2do.piso, en ONG no aplica captaciones.



Nota: Información referente a 51 IMF. Los datos de Cartera, Captaciones y Clientes corresponden al total de 52 Instituciones.

De igual forma, han existido varios cambios en el entorno sobretodo en el ámbito legal, regulatorio y de competencia del sector; así como eventos externos como la crisis financiera internacional.

Al momento se cuenta con 39 miembros institucionales y 1 persona natural como miembro honorífico, a los que se suman un grupo de instituciones integrantes de tres redes regionales que participan como miembros de la RFR, llegando a agrupar en total 53 instituciones.

Este crecimiento ha llevado a que continuamente se discuta y evalúe la orientación estratégica de la RFR, y su ámbito de acción, lo cual se describe a continuación.

### 3. Planificación Estratégica y Operativa

El proceso de evolución a nivel estratégico de la RFR se puede resumir con la revisión de los 4 planes estratégicos desarrollados desde el año 2000 al 2010, lo cual se puede apreciar en la siguiente Tabla.



Discusión de plan estratégico 2005.



Tabla No. 1: Evolución en la Planificación Estratégica de la RFR

	2000	2004	2005	2008
<b>MISIÓN</b>	Promover la creación y otorgamiento de servicios financieros y no financieros para procurar superar los niveles de pobreza y la inequidad social y de género, viabilizando desde el sector rural y urbano marginal un crecimiento sostenido y de alta productividad en el país.	Somos una organización creativa e innovadora, reconocida por la sociedad, que representa e integra a diversas instituciones enfocadas a facilitar y potenciar el acceso de la población rural y urbano marginal a servicios financieros sostenibles, como aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos con justicia y equidad.	Es la red nacional sostenible que integra y representa a instituciones especializadas en microfinanzas, contribuye a transparentar y desarrollar el mercado, promoviendo el acceso a servicios financieros de calidad.	La RFR tiene alcance nacional e integra organizaciones enfocadas a facilitar y potenciar el acceso a servicios financieros de sectores vulnerables rurales y urbanos, busca su fortalecimiento, representa sus intereses comunes, promueve la creación de políticas de estado adecuadas e impulsa el desarrollo social del país, de una manera sustentable en el tiempo.
<b>VISIÓN</b>	Todas las actividades económicas de la pequeña, mediana y microempresa de la población rural y urbano marginal, que dispongan servicios financieros y no financieros oportunos a través de sus miembros.	Integrar organizaciones, enfocadas a facilitar y potenciar el acceso a servicios financieros del sector rural y urbano marginal, busca su fortalecimiento, representa sus intereses, promueve la creación de políticas de estado adecuadas, e impulsa el desarrollo social y económico del país, de una manera sustentable en el tiempo.	Ser la red nacional de instituciones de microfinanzas, referente y promotora del desarrollo del mercado y del nivel socio económico de la población.	Ser una organización creativa e innovadora, reconocida por la sociedad, que facilita y potencia el acceso y cobertura de la población vulnerable rural y urbana con servicios financieros sostenibles, como aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos con justicia y equidad.
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<p>Promover la canalización de recursos financieros y no financieros hacia personas naturales, jurídicas u organizaciones comunitarias destinados al ciclo de producción.</p> <p>Generar alternativas financieras viables para los sectores rurales y urbano marginales.</p>	<p>Buscar continuamente el fortalecimiento e integración de los miembros de la red.</p> <p>Asegurar la sostenibilidad y fomentar cultura de innovación para todas las actividades de la RFR.</p>	<p>Representar los intereses comunes de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.</p> <p>Profundizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información social y financiera, desarrollo de productos y esquemas de fondeo.</p>	<p>Minimizar la afectación de las políticas y del marco regulatorio de microfinanzas al liderazgo y posicionamiento de la RFR.</p> <p>Reforzar la capacidad de gestión, propuesta e innovación de la Red y sus colectivos.</p>



Tabla No. 1: Evolución en la Planificación Estratégica de la RFR

	2000	2004	2005	2008
	<p>Orientar la oferta de servicios financieros y no financieros para cubrir la demanda no satisfecha en el sector rural y urbano marginal.</p> <p>Generar procesos de desarrollo productivo en el campo mediante alianzas estratégicas y sinergias con otras Instituciones, personas jurídicas o comunitarias.</p> <p>Crear un marco autorregulatorio para las empresas y agentes financieros rurales o instituciones financieras y bancarias.</p> <p>Fortalecer la operación de los agentes financieros rurales.</p>	<p>Posicionarnos como referente de microfinanzas en el Ecuador.</p> <p>Participar proactivamente para promover políticas adecuadas de estado con relación a microfinanzas.</p> <p>Propiciar la ampliación de cobertura y profundización de servicios microfinancieros.</p>	<p>Fortalecer a las IMFs miembros a través de productos y servicios de calidad.</p>	<p>Fortalecimiento interno para la interlocución con el gobierno.</p> <p>Definir consensos comunes que permitan el fortalecimiento de los miembros.</p>
LINEAS ESTRATÉGICAS		Representatividad y relaciones institucionales.	Componente 1: Representar los intereses de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.	Componente 1: Representar los intereses comunes de los miembros de la Red en el diálogo político e interinstitucional para el desarrollo de las microfinanzas.
	Constitución de un Sistema de Autorregulación Constitución de un Buró de Crédito.	Institucionalidad de la Red y sus Miembros, por medio autorregulación, buró, información.	Componente 2: Dinamizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información.	Componente 2: Dinamizar el mercado de microfinanzas a través de la transparencia de información financiera, social y de mercado.
	Constitución de Servicios de Capacitación	Capacitación, investigación y asistencia técnica	Componente 3: Dinamizar el mercado de servicios para microfinanzas con estándares de calidad	Componente 3: Dinamizar el mercado de servicios para microfinanzas con estándares de calidad, bajo un modelo de fortalecimiento integral.

Así se destaca la evolución en la orientación de consecución de objetivos y el proceso de maduración propio de la RFR, para fijar metas y objetivos cada vez más altos. Se debe resaltar sobre todo el avance en la precisión de los objetivos que dentro de la metodología del Balanced Score Card (BSC) deben ser cuantificados para evaluar su cumplimiento real. El principal cambio para el plan 2009-2012 radica en la mayor medición de indicadores sociales en los miembros de la RFR, para evaluar el cumplimiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos y lograr mayor profundización de servicios financieros.

Este proceso ha llevado a la consolidación de áreas de trabajo en función de las líneas estratégicas definidas en cada componente, las mismas que se resaltan en el cuadro anterior en donde se aprecia su evolución, pues constituyen el eje de la planificación operativa y la ejecución del mandato recibido por la Asamblea y Directorio.

Estas áreas cuentan con recursos humanos, físicos y económicos para el desarrollo de las actividades propuestas en los planes operativos anuales y para la consecución de los objetivos estratégicos en línea con las actividades relacionadas con cada área, las mismas que se detallan en el capítulo II del presente informe.

Para evaluar de manera general el cumplimiento de las actividades propuestas, a continuación se resume el cumplimiento anual alcanzado en los planes operativos:

Gráfico No.2: Cumplimiento de Objetivos (Indicadores Meta) de Plan Operativo Anual



Inicialmente la planificación de la Red se centraba en el cumplimiento de actividades. A partir del 2005, se inicia el establecimiento de metas para las actividades y desde el 2007 se adopta la metodología del Balanced Score Card (BSC), que como se manifestó anteriormente establece metas de indicadores cualitativos de cumplimiento, esto ha hecho más estratégica la gestión de la RFR para mostrar resultados concretos.

En resumen, el grado de cumplimiento ha sido bastante alto, tomando en cuenta que el BSC mide resultados y no cumplimiento de actividades y porcentajes alrededor del 85 - 90% que representan alta efectividad.

El detalle de las principales acciones, actividades y resultados, serán presentados en el capítulo II, de este documento.

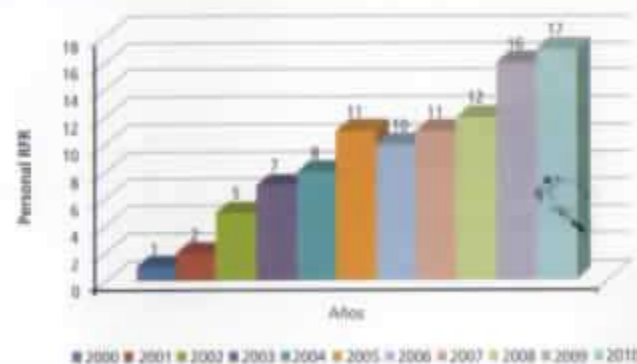
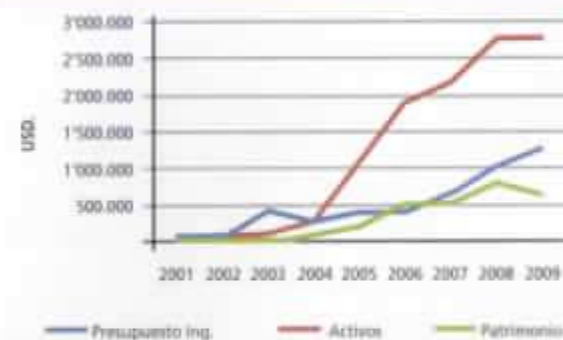
#### 4. Estructura Organizacional

La RFR se enfoca cada vez más en el cumplimiento de objetivos superiores y retos mayores, para ello se ha fortalecido internamente, garantizando recursos humanos, financieros y físicos, lo que ha permitido estructurar una base fundamental para el desarrollo del trabajo y consecución de los objetivos. El resumen se puede apreciar en el siguiente gráfico.



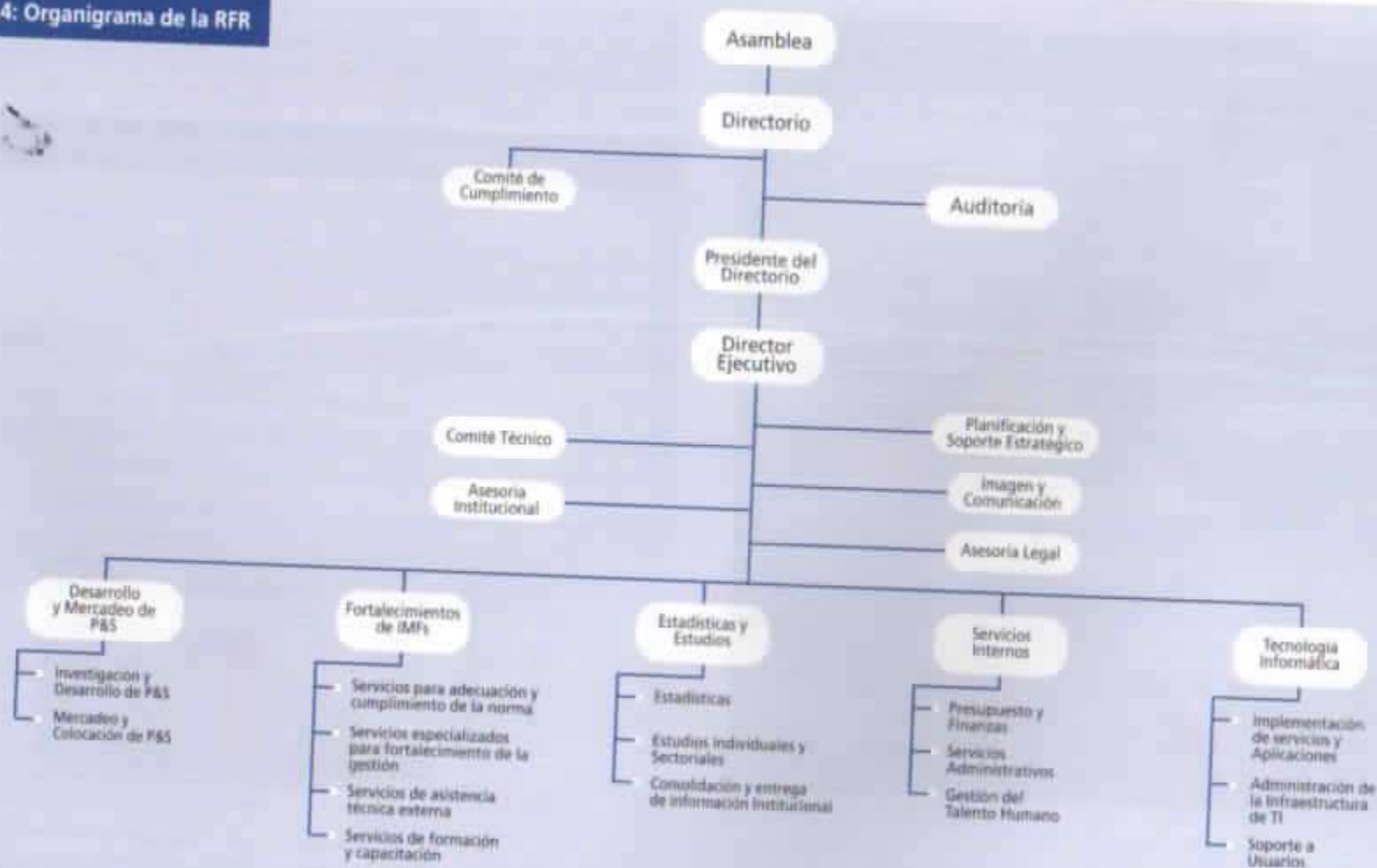
Asamblea General Enero 2005.

Gráfico No.3: Evolución financiera y de personal



La estructura organizacional actual con que cuenta la RFR para el cumplimiento de los objetivos propuestos se aprecia en el siguiente organigrama:

Gráfico No.4: Organigrama de la RFR





## 5. Gobernabilidad

Uno de los factores fundamentales para el logro de los objetivos en estos 10 años constituye el soporte brindado por los miembros de la RFR y la organización de sus instancias de Gobierno para garantizar el equilibrio entre la diversidad de actores, que garantice la toma de decisiones estratégicas orientadas al desarrollo de las microfinanzas en general, que beneficien a todos los actores y no a los intereses particulares de una institución o grupo particular.

Es así como la RFR mantiene la estructura de su Directorio equilibrada con representantes de los diferentes colectivos institucionales y una organización que permite mantener reuniones por tipos de instituciones para tratar temas particulares. Dicha organización la podemos apreciar en el siguiente gráfico:



Para brindar un mayor sustento a este emprendimiento, al momento se está implementando un proceso de Gobierno Corporativo que involucra algunos cambios internos y definiciones normativas tanto para la Asamblea General como para el Directorio, Presidencia y Dirección Ejecutiva. Este proceso tiene como referente las mejores prácticas internacionales que están siendo adoptadas por varias instituciones en el país.



Asamblea General 2008.

Tabla No. 2: Conformación de los Directorios de la RED FINANCIERA RURAL

	PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	VOCALES PRINCIPALES	VOCALES ALTERNOS
2000	Fausto Jordán	Hanspeter Neff	Codesarrollo Casa Campesina de Cayambe Banco Solidario Swisscontact CONAMU	Coop. Por un Futuro Mejor Catholic Relief Services Fondo de Garantía FUDECOOP - INCCA CEPESIU INSOTEC
2002	Fausto Jordán	Hanspeter Neff - Mónica Hernández	FINANCOOP ESPOIR Ayuda en Acción Banco Solidario INCCA	Coop. San José CEPESIU Catholic Relief Services CREDIFE CONAMU
2004	Fausto Jordán	Paciente Vásquez	Coop. Maquita Cushunchic ESPOIR Catholic Relief Services FINCA	Coop. Mushuc Runa INSOTEC Swisscontact Banco Procredit
2005	Fausto Jordán	Marín Bautista	Coop. Acción Rural FINCA -CREDIFE FODEMI-Asociación Cristiana de Jóvenes Ayuda en Acción	CODESARROLLO Banco Procredit Misión Alianza Noruega CRS - Esquel
2008	Fausto Jordán	Juan Carlos Urgilés	Coop. Progreso ESPOIR Banco Solidario Swisscontact	Coop. Maquita Cushunchic Asociación Cristiana de Jóvenes CREDIFE ECLOF

En los puntos siguientes se procede a detallar los principales logros de la administración, bajo el enfoque de líneas estratégicas, que guarda concordancia con el Plan Estratégico en ejecución.

## II. LOGROS POR COMPONENTES DE TRABAJO

### 1. Componente 1: Representar los intereses comunes de los miembros de la Red en el diálogo Político e Interinstitucional para el desarrollo de las Microfinanzas.

#### 1.1. Representatividad

Dentro de la representatividad se han desarrollado los siguientes ámbitos de participación, convenios y reconocimiento a la RFR:

- |    |  |   |
|----|--|---|
| a) | Participación en redes internacionales:                                    | SEEP Network, Foro Latinoamericano y del Caribe de Finanzas Rurales, Microfinance Management Institute.   |
| b) | Contrapartes con convenios:  | Mix Market, Proyecto Misión (CRS-Ford), HIVOS, Citi, SEEP, Cerise, BID, Swisscontact, IICD, CAF, CGAP, Prolocal, Plan Internacional, PL480, USAID-Salto, FIG, Oxfam Novib, ICCO, PNFPEES, Creditreport, PRODEL.       |
| c) | Participación directa en entes de representación:                          | Mesa de Tejido Económico, Mesa de Operadores Financieros, Directorio de PROLOCAL, Directorio de FOROLAC, Comité Consultivo MIES, Consejo de Operadores Microcredit Summit, Comité de Finanzas Populares y Solidarias. |
| d) | Participación como expositores en eventos internacionales organizados por: | BID, Microcredit Summit, Plataforma Europea de Microfinanzas, CGAP, IFC, CERMI, SEEP, FAO, FIDA, FOROLAC, Foro Banca Comunal, Procasur, FINRURAL, REDCAMIF, CAF, Fundación Ford, Social Performance Task Force.       |

- |    |  |  |
|----|--|--|
| e) | Entidades del sector público con relación directa: | SBS, BCE, MIES, MCPE, MCDS, Asamblea Constituyente, IEPS, MAGAP, PNFPEES.  |
| f) | Reconocimientos internacionales:                   | Red del año 2007-2008 – SEEP Network, Mención Honorífica a la Responsabilidad Social en Microfinanzas – Plataforma Europea de Microfinanzas. |
| g) | Participación en medios de comunicación:           | Presencia continua en prensa escrita, radio y televisión.  |



Entrevista en Radio Visión al Director Ejecutivo de RFR y a un socio de la Coop. Maquita Cushunchic.

**i) Realización del Foro Ecuatoriano de Microfinanzas:**

Desde el inicio se ha realizado un evento anual de amplia convocatoria nacional en diferentes ciudades, denominado "Foro Ecuatoriano de Microfinanzas", el mismo que va por su edición número 10, este ha contado con la presencia de 83 expositores internacionales, 160 expositores nacionales, y más de 2,357 participantes.

**h) Publicaciones:**

- 12 Revistas "Microfinanzas Ecuador".
- 28 Boletines Microfinancieros.
- 9 Memorias del Foro Ecuatoriano de Microfinanzas.
- 8 Estudios publicados:
  - Guía de Crédito Asociativo;
  - Marco Normativo de Cooperativas de Ahorro y Crédito en el Ecuador: Diagnóstico y Alternativas;
  - Jardín Azuayo: Un modelo de gobierno para lograr cobertura en zonas rurales;
  - Estudio de la Metodología y Medición de los impactos, aplicable a instituciones microfinancieras miembros de la RFR del Ecuador.
  - Sistematización del proyecto Servicio Regional de Información Crediticia "SERVIR";
  - Reflexiones y Propuestas: Microfinanzas, Finanzas Populares y Solidarias;
  - Dossier Nacional de Prácticas, Experiencias y Aprendizajes en Desempeño Social – Ecuador.

**1.2. Incidencia política**

Se ha participado activamente con opiniones, documentos e información técnica, dentro de varios temas vinculados a las Microfinanzas. En varios casos se han logrado modificaciones importantes en propuestas y cuerpos normativos, y en otras ocasiones se ha dejado constancia de las propuestas técnicas remitidas como contribución de parte del sector. Dentro de este tema se puede destacar las siguientes actividades principales realizadas:

- a) Regulación de Superintendencia de Bancos y Seguros:** Decretos de cooperativas de ahorro y crédito, ley de Burós, provisionamiento y clasificación de cartera micro, ley de seguridad financiera, estadísticas del sector, administración de riesgos, requisitos para el acceso microcrédito, esquemas de supervisión, auditoría a miembros RFR y proyecto de ley de finanzas populares.
- b) Esquema de tasas de interés:** Ley Febres Cordero, Ley de regulación del costo efectivo del crédito, segmentación y subsegmentación de microcrédito, definición y clasificación de microcrédito, audiencia en Congreso Nacional y comisiones, metodología de cálculo, tasas referenciales, propuestas, manifiesto, campaña en medios.
- c) Regulación DINACOO:** Consultas aclaratorias, reglamentación de cooperativas, catálogo de cuentas, envío de información.



- d) **Regulación SRI:** Consultas de deducción de provisiones para no regulados, tributación de ONG, requerimientos de declaraciones de impuesto a la renta para el acceso a microcrédito, ley de equidad tributaria (retención sobre intereses de créditos externos e impuesto a transferencia de divisas).
- e) **Gobierno Nacional:** Propuestas escritas, reuniones de trabajo con representantes del Ejecutivo.
- f) **Nueva Constitución Nacional:** Reuniones con Asamblea en Montecristi, propuestas enviadas.
- g) **Ley de Cooperativas:** Propuestas de ley, reformas a reglamento, reforma a decretos, talleres de trabajo.
- h) **Ley de ONGs:** Difusión de decreto 982, propuestas, talleres para nueva ley de ONG.
- i) **Ley de Economía Popular y Solidaria:** Participación en comités, talleres regionales, eventos de discusión, elaboración y envío de propuestas, reuniones y talleres con MCDS e IEPS.
- j) **Ley de Finanzas Populares y Solidarias:** Participación en Comité Finanzas Populares, configuración, envío y presentación pública de propuesta de proyecto de ley.
- k) **Banca Pública:** Envío de propuestas a BNF, CFN por 5-5-5 y otros programas.
- l) **PNFPEES:** Talleres de diseño y constitución, envío de propuestas y convenio de trabajo.

- m) **Cooperación internacional:** Participación activa en Mesa Tejido Económico y Mesa de Acceso a financiamiento, Relaciones y propuestas con BID, CAF, AECI, CTB, NNUU, BM, UE, USAID, financistas internacionales. Respaldo de Microcredit Summit y Forolac para actividades incidencia.
- n) **Foros de sensibilización:** Se ha promovido eventos de sensibilización para periodistas, cooperación internacional e instituciones públicas.



Evento con representantes del Gobierno, Cooperación Internacional e Instituciones de Microfinanzas, para discutir el Rol del Estado, 2003.

## 2. Componente 2: Dinamizar el Mercado de Microfinanzas a través de la transparencia de información.

La transparencia de información de sus miembros se ha constituido en una característica fundamental de la RFR desde su inicio y cada vez se ha venido complementando y perfeccionando de acuerdo a los siguientes aspectos.

### 2.1. Información financiera

El proceso de reporte de información financiera se ha ido construyendo a lo largo de estos 10 años, de acuerdo a la evolución que se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico No.6:** Evolución del enfoque de monitoreo financiero



Desde el 2001, la RFR viene recolectando información financiera. En un principio se remitía a manera de estadísticas del sector e información general, con el tiempo los requerimientos de medición de desempeño financiero llevaron a realizar procesos de estandarización con varios cambios y adecuaciones. Al momento, todos los miembros de la RFR envían su información financiera trimestralmente, y se ha llegado a establecer reportes individuales de desempeño. En el caso de instituciones no reguladas, se exige la realización de auditorías externas, y reciben visitas de parte de la Unidad de Fortalecimiento de la RFR para realizar seguimiento a las principales cuentas, como mecanismo de mejora continua.



Al momento son 24 indicadores calculados trimestralmente para cada institución, mediante el procesamiento de información de estados financieros e información de alcance, y el procesamiento de la misma. Mediante una comparación con buenas prácticas en microfinanzas se logra establecer la calificación de desempeño financiero.

### 2.2. Información social

A partir del 2007, la RFR inicia un proceso de implementación de la Gestión de Desempeño Social (GDS), en las instituciones a través de diversas herramientas. En un inicio fue una fase piloto, pero al momento se promueve su implementación en todas las instituciones de la RFR con cartera de crédito, teniendo como objetivo que, hasta el 2012, cada institución implemente esta metodología o alguna similar.

Las herramientas utilizadas son: Social Performance Indicators-SPI (indicadores de desempeño social); Progress out of Poverty Index-PPI (Progreso de índice de pobreza); Satisfacción del cliente; Indicadores Sociales; Protección del Cliente y Evaluación de Impacto.

Al momento 26 instituciones participan de las iniciativas de GDS, sobre todo en el SPI, satisfacción del cliente, protección al cliente e indicadores sociales. Las otras herramientas se ofrecen bajo demanda. También se buscan mecanismos para masificar su implementación y establecer un benchmarking social.

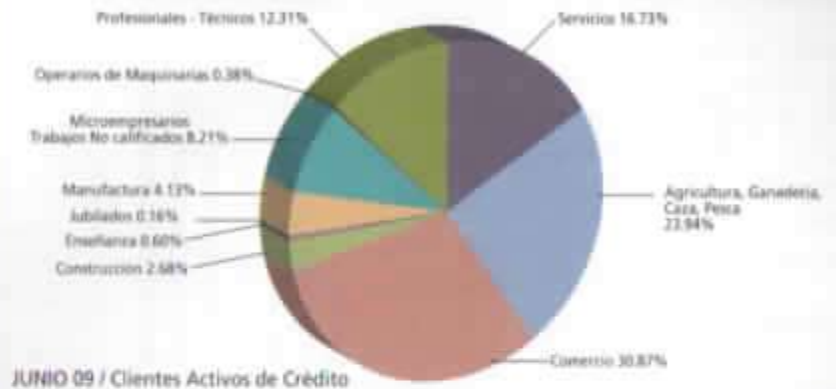


Las experiencias de aplicación de herramientas como el SPI y Gestión de Desempeño Social se han sistematizado en dos publicaciones. Así mismo, se publican indicadores sociales como complemento a la información financiera, en los boletines microfinancieros con periodicidad semestral. A continuación presentación de reportes sociales generados a través de la recopilación de datos por estructuras:

Tabla No. 3

Tipo de Garantía	Estatuto Jurídico	JUNIO 09		JUNIO 10	
		Clientes Activos de Crédito	Cartera Total de Crédito	Clientes Activos de Crédito	Cartera Total de Crédito
Hipotecaria	COAC NO REGULADA	0.97%	3.29%	0.70%	2.50%
	ONG	0.06%	0.13%	0.03%	0.09%
	COAC REGULADAS	0.32%	2.78%	1.22%	7.21%
	<b>Total</b>	<b>1.35%</b>	<b>6.19%</b>	<b>1.95%</b>	<b>9.81%</b>
Prendaria	COAC NO REGULADA	2.14%	4.07%	1.43%	2.96%
	ONG	8.75%	3.48%	7.52%	4.06%
	COAC REGULADAS	13.70%	38.66%	8.90%	26.01%
	<b>Total</b>	<b>24.59%</b>	<b>46.21%</b>	<b>17.85%</b>	<b>33.04%</b>
Solidaria	BANCOS			24.98%	7.25%
	COAC NO REGULADA	17.13%	12.37%	11.71%	11.82%
	ONG	51.01%	26.35%	33.77%	21.60%
	COAC REGULADAS	5.93%	8.89%	9.75%	16.47%
<b>Total</b>	<b>74.07%</b>	<b>47.60%</b>	<b>80.20%</b>	<b>57.16%</b>	
<b>Total</b>		<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Gráfico No. 7: Distribución de Clientes de Crédito por actividad económica



Fuente: Datos correspondientes a 23 Instituciones que reportan información social a Junio/2010: 1 Banco, 13 Coac y 9 Ong.

### 2.3. Información de mercado

Considerando la necesidad de compartir información de mercado entre instituciones microfinancieras, surge el objetivo de contar con una central de riesgos de microcréditos. La misma que se implementa a través del proyecto SERVIR, liderado por la RFR, mediante alianza con el Buró de Crédito EQUIFAX-CREDIT REPORT.

Esta iniciativa exitosa al momento permite tener información positiva y negativa de los sujetos de crédito de 372 instituciones de microfinanzas no reguladas a nivel nacional. Esto permite realizar análisis de comportamiento de mercado para identificar los potenciales riesgos de sobreendeudamiento, competencia de mercado, cobertura, salud de la cartera de crédito, entre otros, los mismos que son difundidos a través de eventos y publicaciones en boletines microfinancieros e informes individuales.

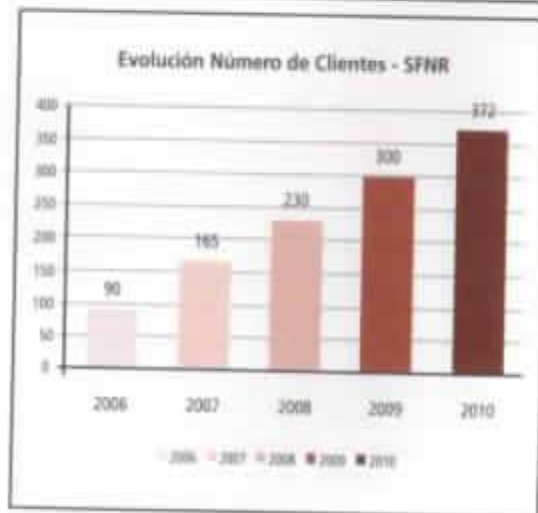


## EQUIFAX

Actualmente está ejecutando el proyecto **SERVIR**, que comprende el desarrollo de un Scoring Rural, permitiendo un análisis más especializado del microcrédito, promoviendo la identificación y evaluación diferenciada por tipo de cliente.

Se ha aplicado un piloto de consultas en instituciones de la Sierra Centro, con perspectivas de aplicación en el resto del país en el 2011.

A continuación presentación gráfica de reportes de tendencias de mercado a mayo 2010.



## 2.4. Publicación de información



Entrega de certificados de transparencia.



Se han publicado un total de 28 boletines microfinancieros, de manera impresa y por medio del web. En un inicio se publica únicamente información financiera básica, pero al momento el boletín contempla información de las tres áreas antes mencionadas, información individual y por grupo de instituciones, e informes de mercado proporcionados por el Mix Market.

De igual forma se publica anualmente la información financiera y social de los miembros de la RFR, en el Mix Market y Microbanking Bulletin, Microcredit Summit, lo que ha hecho que varios de los miembros reciban menciones a la transparencia de información y han participado exitosamente en la liga de campeones de microfinanzas ocupando lugares destacados. En el Mix Market, gran parte de miembros han obtenido ya una calificación de 5 diamantes, la más alta otorgada por esta institución.



### 2.5. Actividades complementarias al manejo de información

La experiencia y la especialización del trabajo en el manejo de información, ha permitido que la Red Financiera Rural sea un referente del mercado microfinanciero ecuatoriano.

Es así como se han suscrito convenios con diversas organizaciones para que la RFR monitoree y evalúe a sus contrapartes de proyectos y financiamiento, como por ejemplo HVQS-Financoop, PNFPEES, Swisscontact-CFN.

## 3. Componente 3: Dinamizar el Mercado de Servicios para Microfinanzas con estándares de calidad.

Este componente de trabajo tiene varios subcomponentes que funcionan bajo un esquema articulado de fortalecimiento integral de las instituciones de microfinanzas, basado en lo que se denomina el Sistema de Apoyo Integral (SIAG), el mismo que a la vez recibe insumos y retroalimenta el esquema de monitoreo del Componente 2, para dar seguimiento constante de los cambios positivos o negativos que puedan experimentar las instituciones y apoyar o fortalecer de una manera adecuada. Los subcomponentes son:

### 3.1. Sistema de Apoyo Integral

Como se manifestó anteriormente, inicialmente la RFR trabajó en el establecimiento de un proyecto de autorregulación, el mismo que en el tiempo fue evolucionando y se denomina actualmente SIAG.

Este sistema se basa en un proceso secuencial de mejora continua, expresado en el siguiente gráfico:

Gráfico No.8: Sistema de Apoyo Gerencial



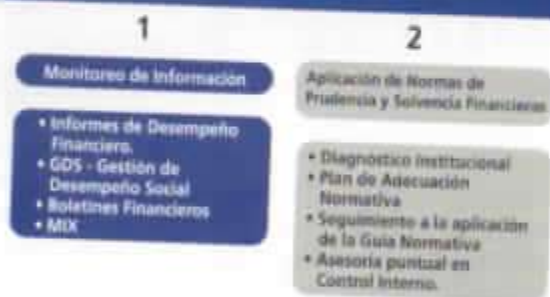
Esta secuencia lógica de actividades permite establecer parámetros para que las instituciones paulatinamente se ubiquen en mejores niveles de desempeño mediante la aplicación de mejores prácticas, o por lo menos para que cumplan con estos criterios básicos que le permitan a la administración tomar decisiones para una mejoría institucional. Para este fin se cuenta con una Guía Normativa que las instituciones deben cumplir y que ha sido previamente analizada y difundida a través de talleres ante las IMF participantes para su validación y compromiso de aplicación.

Dentro del diagnóstico institucional se evalúan los puntos débiles y/o susceptibles de mejora, para lo cual se establecen planes de seguimiento y adecuación, en donde la misma RFR puede ofrecer servicios de capacitación y asistencia técnica de manera individual o para un grupo de instituciones que tienen necesidades comunes. Esto permite ubicar a las instituciones en diferentes niveles de avance en el cumplimiento normativo.

Se reciben visitas periódicas, dependiendo del nivel de avance de cada IMF, para brindar un seguimiento y revisar el cumplimiento del plan de adecuación institucional. Al momento, ser parte del SIAG es un requisito obligatorio para las instituciones de microfinanzas no reguladas que son miembros directos o a través de redes (COACs y ONGs)

Para el grupo de IMFs que en la línea de base no cumplen los parámetros mínimos de elegibilidad para participar en el SIAG, se está aplicando una herramienta simplificada, denominada Sistema de Apoyo Inicial (SAI), que comprende un plan de seguimiento más resumido y focalizado, pero bajo la misma lógica de mejora continua. A septiembre del 2010, las instituciones participantes en el SIAG y SAI son 30 en total.

Gráfico No.9: Elementos SIAG - SAI



EVOLUCIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA GUÍA NORMATIVA

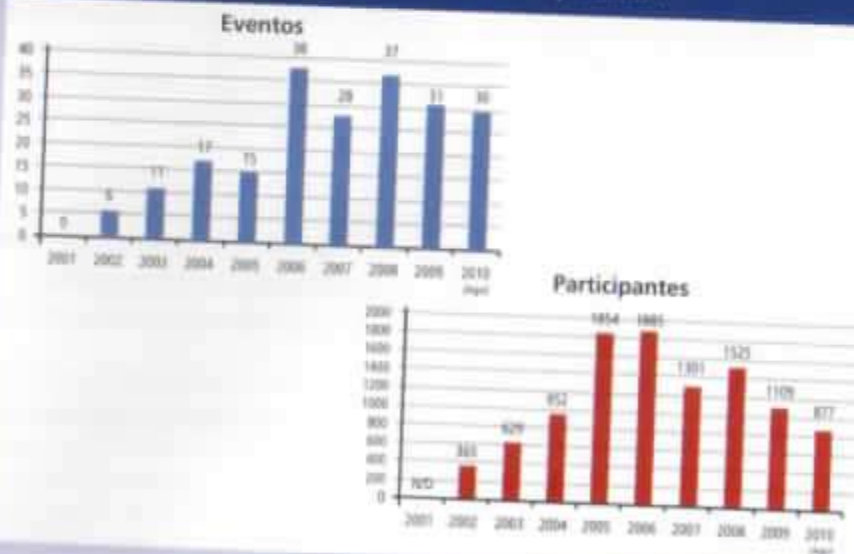
AÑO	% DE CUMPLIMIENTO ONG	% DE CUMPLIMIENTO COAC
2007	62.36%	53.85%
2008	71.79%	62.43%
2009	78.37%	66.40%

### 3.2. Capacitación

Es uno de los fines específicos de la Red y ha evolucionado en una diversidad de oferta de cursos (abiertos, cerrados, estructura modular, reconocimiento académico, postgrado, internacionales, foros), los mismos que responden a investigaciones periódicas sobre las necesidades de los miembros a través del SIAG y del levantamiento de encuestas, y del mercado en general, a través de información proporcionada en los eventos de la RFR y la actualización periódica en temas de innovación en el campo de las Microfinanzas.

En promedio la RFR realiza cada año 32 eventos, con una participación de alrededor de 1,300 asistentes que se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico No.10: Eventos de Capacitación





Evento de Capacitación en las aulas RFR - 2010

Los resultados de capacitación no se pueden medir solamente por los participantes o eventos, dado que depende del nivel, duración y alcance de la misma, pero ayuda a mostrar de manera global el trabajo realizado.

En el caso de participación de miembros se establece un seguimiento coordinado con el SIAG y el monitoreo financiero y social, para tomar en cuenta la implementación de conocimientos aprendidos, sobre todo en aquellos cursos relacionados a las necesidades identificadas en el diagnóstico institucional.

La participación en eventos de capacitación no es excluyente, la RFR tiene un nombre ganado y una aceptación grande entre instituciones privadas, públicas y de cooperación, incluye demanda de instituciones a nivel internacional. Adicionalmente se cuenta con aulas de capacitación propias que cuentan con todos los servicios requeridos para el desarrollo del servicio.



IV Foro Ecuatoriano de Microfinanzas



Evento por conmemoración del Año Internacional del Microcrédito, Ambato, 2005

Se ha incorporado de igual forma un sistema de seguimiento al personal capacitado para medir el grado de implementación de los conocimientos aprendidos a través del cual se da un seguimiento institucional e individual a la aplicación de los cursos y eventos de la RFR.



### 3.3. Asistencia técnica

Trabaja directamente con los requerimientos identificados dentro del SIAG, y por demandas puntuales de los miembros y menormente con otras instituciones.

La RFR es un facilitador que maneja una amplia base de datos de consultores, definidas en base a procesos de calificación y especialización en los temas requeridos. El trabajo realizado consiste en estructurar términos de referencia adecuados a la necesidad específica, seguimiento y evaluación del servicio recibido para asegurar la consecución de los objetivos propuestos.

Gráfico No.11



### 3.4. Desarrollo de productos e investigación

Esta actividad empieza a desarrollarse con el proyecto de desarrollo de crédito asociativo apoyado por el BID como una alternativa para llegar con financiamiento a pequeños productores en zonas rurales. Actualmente, se busca la investigación e implementación de productos en las instituciones miembros, y otras instituciones interesadas, para ayudar a la expansión de servicios financieros a zonas rurales y urbano marginales. De manera resumida lo podemos observar en la siguiente tabla:

Tabla No.4: Productos para miembros

Nº.	Producto	Descripción	Situación	Miembros	
1	Crédito Asociativo	Crédito de segundo piso a IMF que financian iniciativas empresariales, ya sean para capital de Trabajo o proyectos de inversión para impulsar el desarrollo de grupos o empresas asociativas en el sector rural	Versión II en implementación	15	
2	Microseguros	Seguro accesible, simple, sólido y transparente que cubre las necesidades apremiantes de los socios y clientes de las IMF.	Piloto	7	
3	Titularización	Mecanismo de fondeo alternativo para las instituciones de microfinanzas.	Análisis de financiamiento de organismo multilateral	4	
4	Ahorro Rural	Metodología para el incentivo en la educación del ahorro en las personas de los sectores rurales y de las IMF que desean cubrir ese nicho de mercado	Investigación y Sistematización	1	
5	Core Bancario y Modelo ASP	Implementación de una red tecnológica de instituciones de microfinanzas a través de un software financiero especializado y estandarizado	Propuesta de Modelo de Negocio	9	
6	Score Crédito Rural	Score especializado en microfinanzas operativas a través del buro de crédito	Piloto	11	



Dentro de esto se destaca el producto del Core bancario y modelo ASP, el mismo que constituye un proyecto específico financiado por el CGAP y de un alcance transversal para la implementación de buenas prácticas de administración y procesos en las IMFs y de acceso al desarrollo de nuevos productos basados en la implementación de tecnología de punta para un grupo de instituciones, dentro del cual se provisionará una gama de servicios para la rápida expansión hacia zonas rurales marginadas.

### 3.5. Fondo de recursos

Esta actividad la cumple la RFR identificando la oferta de recursos financieros para IMFs, estableciendo y difundiendo bases de datos de potenciales financistas, eventos de difusión y ruedas de negocios, provisión de información a donantes y financistas, entre otras.

Dentro de este tema, la RFR administra un fondo de crédito del BID por USD. 1'200,000 destinado al apoyo del producto de crédito asociativo y un fondo de USD. 30,000 provisto por PL480. Mantiene un 100% de recuperación.

Tabla No. 4: FONDEO DE RECURSOS - CRÉDITO ASOCIATIVO  
2004-2010

OPERADORAS DE CRÉDITO RURAL QUE HAN ACCEDIDO A CRÉDITO	22
NO. OPERACIONES PARA CRÉDITO ASOCIATIVO	69
MONTO OTORGADO	\$ 4,721,052.00
MONTO RECUPERADO	\$ 3,454,093.09
SALDO CARTERA AL 31/08/10	\$ 1,266,958.91
PROMEDIO DE CRÉDITO POR OPERADORA DE CRÉDITO RURAL	\$ 214,593.27
PROMEDIO DE CRÉDITO POR CRÉDITO ASOCIATIVO	\$ 68,421.04



Asociación beneficiaria de Crédito PROAAR

### III. FORTALECIMIENTO DE LA RFR

#### 1. Gestión y Financiamiento de Proyectos

Durante la gestión, la RFR ha ganado el reconocimiento y la confianza de varios organismos de cooperación mediante el financiamiento de proyectos institucionales, y de apoyo puntuales para la implementación del Plan Estratégico y el desarrollo de las actividades del Plan Operativo Anual. Esto permite sostener el crecimiento de la RFR y alcanzar los resultados que se informan.

##### 1.1. Proyectos institucionales

a) La principal contraparte de la RFR a partir del 2002, con quien se inició con un pequeño proyecto para el establecimiento de la Unidad de Capacitación. Luego de esto se accedió a proyectos macro, que han apoyado el desarrollo integral de la institución en una primera etapa de 2003-2006 y en una segunda de 2007-2010. Actualmente se está discutiendo la etapa 2011-2014



b) La RFR ganó un concurso con la propuesta de desarrollo e implementación de una plataforma tecnológica compartida para IMFs, para ejecutarlo entre el 2008-2011. El proyecto es administrado por CGAP, con fondos de Bill y Melinda Gates Foundation.



c) Se accedió a un proyecto en el ámbito de Empresariado Social en el 2003, para la implementación de Crédito Asociativo Rural, con un componente de asistencia y un fondo de crédito.



d) Por medio de un concurso de SEEP Network, se adjudicó un proyecto de fortalecimiento a la RFR para los años 2007-2010.



e) Proyecto para el desarrollo de Gestión de Desempeño Social y estudio de factibilidad de titularización;



f) Proyecto Servicio de Información Crediticia "SERVIR", proyecto reconocido a nivel internacional, por medio del cual en una primera etapa se estableció la recopilación de información de no reguladas al Buró de Crédito; y en una segunda etapa se trabajó en el desarrollo de un modelo de scoring rural.



g) La RFR fue adjudicada dentro de una convocatoria a nivel mundial, para el desarrollo de un proyecto que busca ayudar a la implementación de un marco normativo para las cooperativas de ahorro y crédito, así como el desarrollo de productos para zonas rurales.



##### 1.2. Apoyos específicos de proyectos país o instituciones de cooperación

Se han presentado propuestas de apoyo a actividades de la RFR o auspicios puntuales, mediante la suscripción de convenios, a proyectos país e instituciones de cooperación tales como: SALTO-USAID, SWISSCONTACT COFIN CREAM-COSUDE y SERFIN, PROLOCAL, SEEP Network, Swisscontact, CRS, Proyecto Misión (CRS-Ford), Forolac - Cerise; Banco Mundial, Plan Internacional, PL480-USAID, SNFPEES, FIG, MFMI, Oxfam-NOVIB, ICCO, WOCCU, Mecanismo Mundial contra la Desertificación.



## 2. Sostenibilidad Financiera

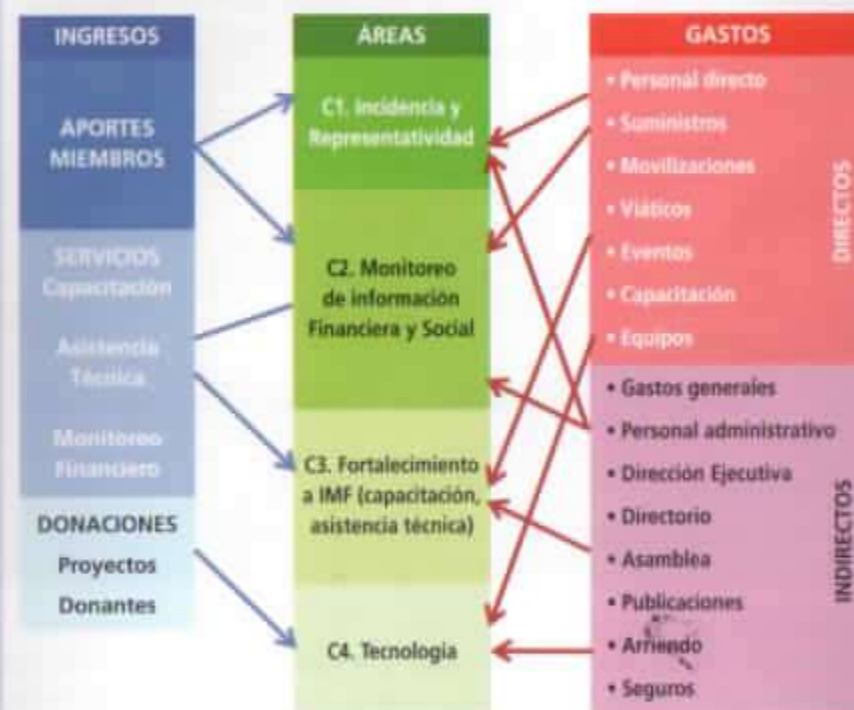
Desde un inicio la política financiera para el manejo de recursos se ha enfocado en la sostenibilidad de los servicios de la Red, sobre todo porque cada vez es más escasa la posibilidad de acceso a recursos de la cooperación internacional.

El enfoque de la consecución de recursos por medio de proyectos, se orienta a generar una capacidad instalada que permita que los servicios ofrecidos sean sostenibles. Este enfoque se manifiesta en:

- Centro de costos por unidades operativas para medir cumplimiento de objetivos de sostenibilidad por cada área. Esto incluye la asignación de los diferentes rubros de ingresos (aportes de miembros, ingresos por servicios y proyectos).
- Costeo de los servicios para fijación de precios (independientemente que existan subsidios temporales). Todo servicio de fortalecimiento provisto por la RFR debe ser autosostenible en el corto plazo;
- Minimización de financiamiento de costos administrativos y operativos con fondos de proyectos;
- Constitución de una reserva institucional que permita el funcionamiento de al menos un año si la RFR se quedara sin ingresos por proyecto;
- Optimización de los recursos de proyectos para el desarrollo de herramientas y servicios que hagan sostenibles a las áreas;

La implementación de estos criterios ha dado como resultado que la RFR durante su gestión alcance un fondo general de trabajo y constituya un patrimonio institucional que garantice la provisión necesaria para contingentes.

Gráfico No.12: Esquema de Asignación de Ingresos y Gastos



### 3. Infraestructura Física



Aula de capacitación RFR



Oficinas RFR

En el periodo analizado la RFR ha logrado fortalecer su estructura física, a través de los proyectos manejados y con la gestión de sus servicios. Al momento se cuenta con oficinas y aulas de capacitación propias, centro de cómputo de alta tecnología (2008) con tres servidores, software para manejo administrativo financiero, software de control de ingreso de personal, web server, vehículos, equipos de cómputo, muebles y demás infraestructura que garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos.



#### 4. Conocimiento y Herramientas para la Gestión de Servicios

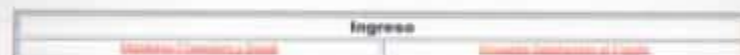
De igual forma se ha logrado capitalizar el conocimiento desarrollado en diversas herramientas desarrolladas, entre las que destacan:

**Tabla No.5**

a) Software de monitoreo financiero y social:	Pasando de Excel a manejo de bases de datos, actualmente se cuenta con un software de captura de información en línea, articulado a un software de Business Intelligence para la optimización en el manejo y análisis de información,
b) Sistema de apoyo gerencial y Sistema de apoyo inicial:	Consta de diversas herramientas para la realización del proceso presentado anteriormente, así como una guía normativa y de manejo de información, articulada al monitoreo;
c) Gestión de desempeño social:	Se ha recibido la transferencia de CERISE, FOROLAC, Oikocredit, FINRURAL y Smart Campaign, herramientas tales como: SPI, PPI, indicadores sociales, satisfacción de clientes, protección del cliente evaluación de impacto,
d) Software de evaluación de satisfacción del cliente:	Aplicación disponible para IMFs miembros, para recolección de encuestas virtuales a clientes y envío directo a RFR. Los resultados se incorporan en el informe de gestión de desempeño social y en el informe institucional,
e) Productos financieros para IMF:	Crédito asociativo, microseguro, microahorro.
f) Modelo de Scoring Rural:	Modelo sistematizado en un software para realizar una pre evaluación, administrado en conjunto con Equifax Credit Report.



**INGRESO INFORMACIÓN FINANCIERA Y SOCIAL MIEMBROS RFR**



## 5. Herramientas Administrativas

### 5.1. Cuadro de Mando Integral como sistema de planificación

Desde el 2005 se implementa la herramienta del Balanced Score Card (BSC), para la planificación estratégica y operativa de la RFR, lo que ha permitido una mayor concreción en el cumplimiento de objetivos relacionados con la Misión y Visión institucional. Por otro lado se detallan los procesos y actividades requeridas para el logro de los objetivos y la asignación de responsabilidades. Esto ha permitido que las personas se focalicen en cumplir los retos anuales, antes que en cumplir una serie de actividades planificadas.

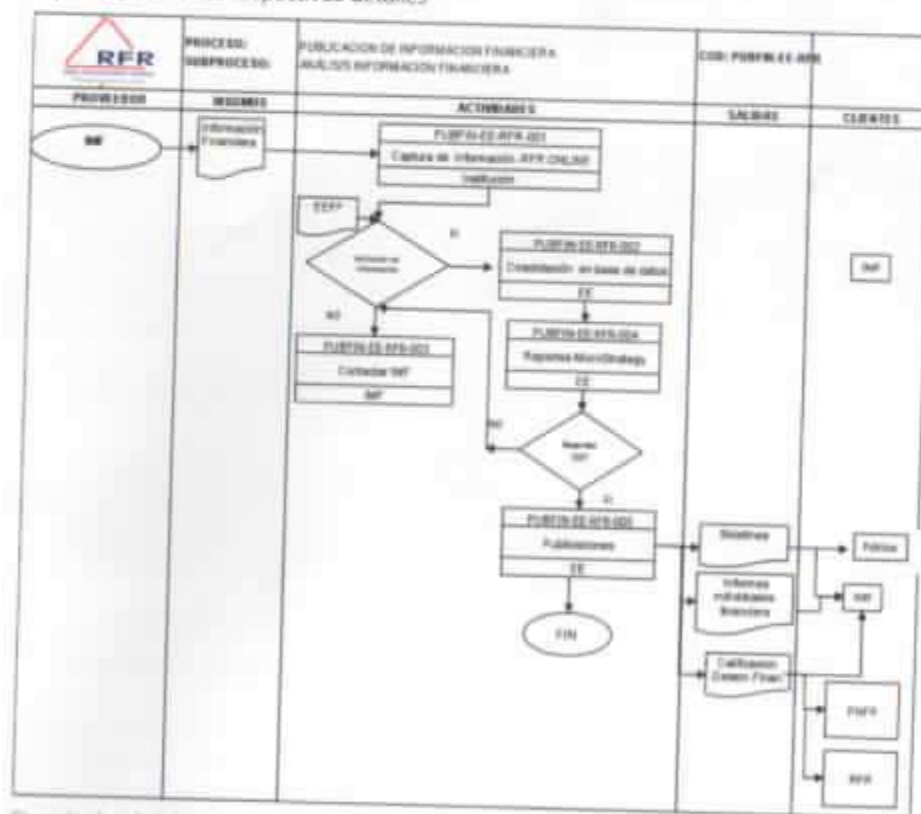
Este sistema sirve de base para la evaluación de la gestión del personal y la gestión institucional en todos los niveles, y la comprobación mediante la generación de entregables como medio de verificación.

Gráfico No.13: Balanced Score Card



### 5.2. Administración por procesos

Ligado al BSC desde el 2005 se ha introducido el concepto de administración procesos, que partieron desde flujogramas en un inicio, hasta el detalle de procesos y subprocesos, perfiles profesionales y entregables. En el 2010 se está trabajando en el nuevo manual de procesos con sus respectivos detalles.



Ejemplo de administración por procesos de RFR



Personal RFR 2009

### 5.3. Gestión del talento humano

Desde el 2007 se implementa el concepto de gestión del talento humano, ligado a los requerimientos identificados en el BSC. Para esto se ha trabajado en la implementación de perfiles profesionales, políticas salariales y beneficios, planes de desarrollo profesional y planes de capacitación. Al momento se está sistematizando varios instrumentos trabajados en un manual de recursos humanos.

La capacitación al personal ha sido una política permanente para alcanzar una especialización de cada una de las áreas.

## 6. Normatividad

Durante el periodo de análisis se han desarrollado diferentes cuerpos normativos internos:

- Reformas estatutarias (4);
- Reglamento administrativo interno;
- Reglamento de adhesión y representatividad de miembros;
- Código de Ética;
- Manual de Crisis;
- Manual de imagen corporativa;
- Guías normativas y de envío de información;
- Modelo de Gobierno Corporativo RFR: Reglamentos de Asamblea y Directorio;
- Manual Organizativo
- Manual de Puestos
- Manual de Políticas

De igual forma se cuenta con políticas administrativas ligadas a los reglamentos internos y manuales.

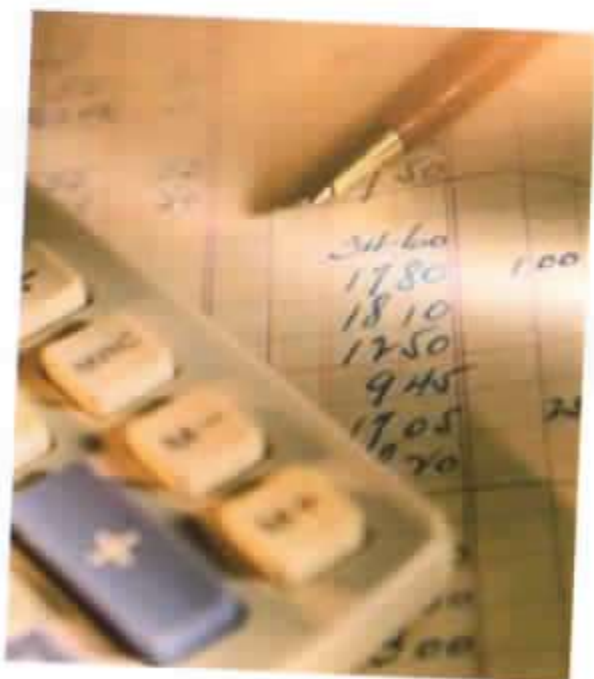


## IV. EVALUACIONES Y RECONOCIMIENTOS

### 1. Evaluaciones

#### 1.1 Auditorías Externas

Desde su conformación la RFR ha contado con auditorías externas realizadas por empresas de prestigio calificadas por la SBS y por la cooperación internacional. Los informes han sido emitidos sin salvedades. Para el periodo 2009-2011 se tiene un contrato con Price Waterhouse, del cual presentamos a continuación los resultados del 2009.



Fuente: [www.metrok.goviuditor/](http://www.metrok.goviuditor/)






PRICEWATERHOUSECOOPERS

A los miembros del Directorio de  
Corporación Civil - Red Financiera Rural  
Quito, 29 de junio del 2010

Opinión

- 4 En nuestra opinión, los estados financieros mencionados en el párrafo 1 presentan razonablemente, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de Corporación Civil - Red Financiera Rural al 31 de diciembre del 2009 y los resultados de sus operaciones, los cambios en su patrimonio y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con Normas Estándares de Contabilidad.
- Asuntos que requieren énfasis
- 5 Sin calificar nuestra opinión, llamamos la atención sobre los siguientes asuntos:
- 51 Como se menciona en la Nota 1 a los estados financieros, uno de los activistas de la Corporación se enfocó en el otorgamiento de créditos a sus promotores y/o miembros de asociación. En la opinión de la Administración también se afirma que si bien la Corporación otorga créditos, su actividad financiera se centra en otras transacciones no provenientes de operaciones de intermediación financiera ni de captaciones del público en general, consistentes con las operaciones de la Red Financiera Rural no estarían autorizadas por la Ley General de Instituciones Financieras.
- 52 En la Nota 1 a los estados financieros, la Administración comenta que las operaciones de la Corporación dependen, en gran medida, de que se logren conseguir los recursos necesarios para cubrir los gastos operativos y de proyectos, ya sea a través de los recursos aportados por miembros y colaboradores, donaciones de terceros y/o financiamiento de organismos multilaterales o correspondientes. La Administración de la Corporación anticipa en los sucesos de las gestiones realizadas con sus promotores, miembros y colaboradores, tendientes a conseguir nuevos recursos, ha preparado los estados financieros de la Corporación con base a principios de optimismo y una entidad en marcha. En estas condiciones, la continuación de las operaciones de la Corporación dependen del cumplimiento de dichos planes y expectativas. Los estados financieros deben ser leídos a la luz de estas circunstancias.

PriceWaterhouseCoopers  
No. de Registro en la  
Superintendencia de  
Compañías: 011

  
José Aguero E.  
Suave  
No. de Licencia  
Profesional: 14805

(7)

COMORACION CIVIL - RED FINANCIERA RURAL  
BALANCES GENERALES  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 Y 2008  
(Expresados en dólares estadounidenses)

Año	2009		2008	
	Millones de Dólares		Millones de Dólares	
<b>ACTIVO CORRELATIVO</b>				
Caja fuerte				
Inventarios				
Depositos y cuentas por cobrar	126,854	61,510	171,847	126,854
Cuentas de recibos			62,578	17,388
Empleados	245,433	333,333	16,419	13,882
Ingresos por intereses			22,475	
Otros recursos por cobrar			284,232	365,826
<b>Provisiones para cuentas recibidas</b>				
<b>Total del activo corriente</b>	1,328,214	848,328	1,328,214	848,328
<b>CAPITAL DE CREDITOS - LARGO PLAZO</b>				
ACTIVO FIJO, neto	2,182,712	3,728,362	2,182,712	3,728,362
<b>Total del activo</b>	3,510,926	4,576,690	3,510,926	4,576,690
<b>PASIVO CORRELATIVO</b>				
Cuentas por pagar				
Obligaciones con correspondientes				
Provisiones				
Fondos por intereses generados				
Otros				
<b>Total del pasivo corriente</b>	1,193,389	848,328	1,193,389	848,328
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones con correspondientes				
Beneficios acumulados				
Provisiones por pagar				
<b>Total del pasivo no corriente</b>	2,382,301	3,728,362	2,382,301	3,728,362
<b>ACTIVO PASIVO, neto</b>				
<b>Total del activo</b>	3,510,926	4,576,690	3,510,926	4,576,690
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	3,510,926	4,576,690	3,510,926	4,576,690

Los datos especiales anexos 1 a 12 son parte integrante de los estados financieros

  
Edén Fajardo Jarrín  
Presidente

  
Lucía Gómez Montoya  
Contralora

**CORPORACION CIVIL - RED FINANCIERA RURAL**

**ESTADOS DE INGRESOS Y GASTOS**  
**AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 Y 2008**  
 (Expresados en dólares estadounidenses)

**Ingresos**

	2009	2008
Contribuciones recibidas de contrapartes		
Aportes y contribuciones recibidos de miembros y promotores	794,571	481,941
Ingresos por servicios		
Intereses ganados (cartera de créditos)	120,218	193,881
Intereses ganados (inversiones)	335,179	227,114
Otros ingresos	91,287	93,770
Total ingresos	35,624	32,114
	37,675	14,218
	<u>1,414,555</u>	<u>1,027,836</u>
<b>Gastos</b>		
Proyectos y convenios		
Servicios prestados		
Administrativos y generales		
Financiero	10	
Otros gastos	(596,972)	(64,775)
Total gastos	(374,650)	(231,629)
	(340,820)	(447,740)
	(8,975)	(8,985)
	(3,268)	(45,274)
Excedente de ingresos sobre gastos del año	<u>(1,324,685)</u>	<u>(798,003)</u>
	89,870	224,233

Las notas explicativas anexas 1 a 12 son parte integrante de los estados financieros.

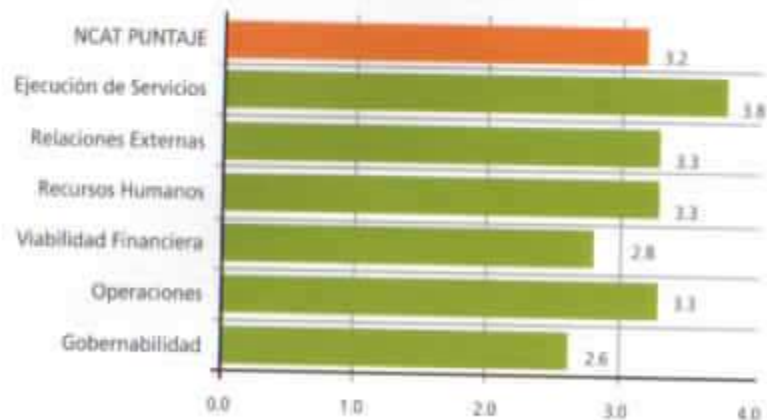
Econ. Fausto Jordán  
 Presidente

Lcda. Gioela Montoya Moreno  
 Contadora

**1.2. Evaluaciones externas**

- La RFR ha recibido evaluaciones externas a los proyectos de crédito asociativo - BID, y diferentes etapas proyecto HIVOS, IICD, Citi Foundation y SEEP Network con informes satisfactorios.
- De igual forma SEEP Network ha realizado tres evaluaciones NCAT (sistema de evaluación internacional de redes), pasando de ser una red principiante en el 2002, a ser una red avanzada en el 2010, lo que significa "fundamentos de excelencia organizacional están operando en niveles altos". Las diferentes áreas calificadas las podemos apreciar en el siguiente gráfico:

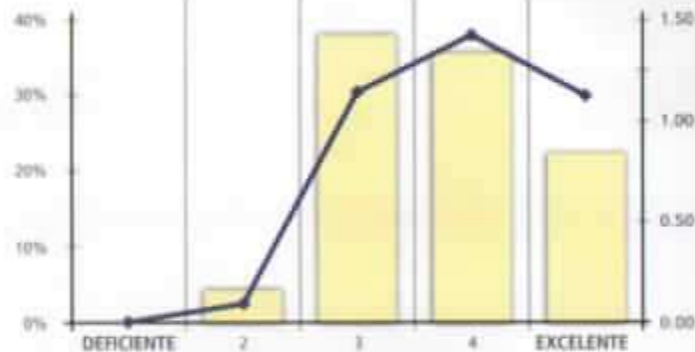
**Gráfico No.14: RFR PUNTAJE: Red Avanzada**



### 1.3. Evaluaciones de los miembros

Anualmente la RFR realiza una evaluación integral del grado de satisfacción de los miembros con el trabajo realizado y los servicios ofrecidos, tanto dentro de la Asamblea General anual, como con encuestas especializadas que evalúan a detalle cada componente de trabajo y recopilan valiosas sugerencias para mejorar el trabajo futuro. A continuación se presenta un resumen de la encuesta realizada en el 2010.

Gráfico No.15



Indicador Promedio 3,76.

Donde satisfacción es medida en una escala de 1-5 donde 1 es lo menos satisfactorio y 5 más satisfactorio.

Las Instituciones miembros de la RFR (incluyendo a los miembros de redes regionales, ya que son beneficiarios y/o clientes directos de las actividades de RFR) que colaboraron en la realización de la encuesta a julio del 2010 fueron 47 que corresponden al 87% del total de Instituciones relacionadas directa o indirectamente con los servicios de la RFR.

En términos generales el porcentaje total de satisfacción de los miembros de la RFR se encuentra dentro de un rango bastante aceptable pues la calificación promedio ponderado oscila dentro de 3-4; en donde 5 es la calificación más alta. Dentro de los aspectos evaluados se examinó el nivel de satisfacción de los miembros en relación a la gestión global de la RFR, nivel de calidad, oportunidad y utilidad de los diferentes productos y servicios ofrecidos actualmente y también se sondeó las nuevas necesidades de los miembros para trabajar en ellas y esta manera fortalecer su gestión y crecimiento.

## 2. Reconocimientos

Durante la gestión se han recibido los siguientes reconocimientos:

### 2.1. Premios internacionales

- a) Red del año: En el marco de la cumbre mundial de redes organizada por SEEP Network, la RFR ha obtenido el reconocimiento sucesivo como red del año 2007 y 2008, haciendo énfasis en su adaptación de servicios para miembros y la sostenibilidad institucional.







b) Premio de Responsabilidad Social en Microfinanzas. Otorgado en 2008 por la Plataforma Europea de Microfinanzas, la RFR obtuvo una mención honorífica de responsabilidad social en microfinanzas por su trabajo en: gestión de desempeño social, indicadores sociales, promoción de un buró de crédito.

## 2.2. Valoración del trabajo realizado

- |   |   |
|---|---|
| a) Proyecto Servicio de Información Crediticia: | Sistematización del modelo como buena práctica en promoción de burós para microfinanzas por parte de IFC del Banco Mundial y de SEEP Network; |
| b) Proyecto Crédito Asociativo:                 | Invitación de CAF para exponer como buena práctica en promoción de financiamiento rural.  |

c) Gestión de Desempeño Social: Invitación de CAF para exponer como buena práctica en manejo de gestión de desempeño social, y sistematización de experiencia por parte de CERISE-Impact;

d) Capacitación: Sistematización de SEEP Network como modelo referencial para redes de microfinanzas. Pasantías recibidas para conocer el modelo; Invitación para brindar capacitación a nivel internacional.

e) Sostenibilidad operacional: Sistematización de SEEP Network de modelo de asignación de centros de costos para evaluación de sostenibilidad de redes;

f) SIAG: Pasantía de FIRA México, para conocer el modelo;

g) Pasantías recibidas: Redes de diferentes países y regiones: México, Centro América, China, Rusia, Europa del Este, Países Árabes.

h) Exposiciones internacionales: Participación como expositores en más de 52 eventos internacionales de Latinoamérica y del Mundo.



Taller de Transferencia Metodológica MICROSAVE, con el apoyo de Plan Internacional.



Taller de capacitación con el apoyo de SEEP NETWORK.

## 2. Opiniones Institucionales de nuestras contrapartes

### HIVOS

Es un gusto felicitar a la Red Financiera Rural por su celebración del X Aniversario.

Estamos impresionados por la capacidad de la Red de asumir tantos retos, respondiendo a las necesidades de sus miembros y del sector, en un contexto que no siempre es fácil.

Esperamos continuar nuestra alianza en favor del desarrollo de los servicios financieros para la población que no tiene acceso a los servicios de la banca formal, en particular para el sector rural, donde aún faltan servicios adecuados y adaptados a las necesidades de los productores y de los hogares pobres.

Es hora de celebrar, estar contento con todo lo alcanzado, y pensar en los retos futuros, para el bien de la población que necesita de servicios apropiados para mejorar la calidad de vida.

Felicidades

Harry Clemens  
Oficial de Proyectos  
Humanist Institute for Development Cooperation  
Holanda

## MIX

MIX felicita a RFR por sus 10 años en mejorar la transparencia en el mercado microfinanciero ecuatoriano.

El Microfinance Information eXchange (MIX), el proveedor líder de información para la industria de microfinanzas, felicita a la Red Financiera Rural (RFR) de Ecuador en ocasión de sus 10 años de vida, tiempo en el cual viene trabajando junto a las instituciones microfinancieras (IMF) del país, socias y no socias, en expandir los servicios financieros a la población de menores ingresos como instrumento de lucha contra la pobreza.

Prueba de este esfuerzo es que desde el inicio de la colaboración conjunta entre MIX y RFR en el año 2005, el número de IMF de Ecuador participantes en los servicios del MIX ([www.themix.org](http://www.themix.org)) se incrementó de 13 IMF con información financiera al 2004 hasta 47 IMF con información financiera al 2008, mientras que más 52 IMF tienen su perfil público en el MIX Market ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)). Así también, todos los años se han producido informes de Benchmarking del país, basado principalmente por la información facilitada por RFR y todos los años desde el año 2007 se han entregado certificados de transparencia a todas las IMF que han facilitado información auditada. Es deseo del MIX el poder continuar junto a RFR con esta gran labor en expandir la disponibilidad de información del mercado microfinanciero de Ecuador, de manera que sus actores puedan comparar su desempeño y puedan seguir atrayendo inversiones al sector.

Cordialmente  
Mårten Leijon,  
Director Ejecutivo  
Microfinance Information eXchange

## Microcredit Summit Campaign

Estimado Javier y Equipo RFR

Microcredit Summit Campaign felicita a Red Financiera Rural (RFR) por los diez años de éxito en la representación de los intereses las instituciones microfinancieras, a favor de los pobres del Ecuador. RFR ha liderado el camino entre las redes de microfinanzas de todo el mundo en la construcción de la capacidad de sus miembros y trabajar por un entorno normativo favorable.

Valoramos nuestra asociación con RFR y esperamos que sean otros diez años más. Gracias por avanzar con el trabajo en el campo de microfinanzas en el Ecuador y en todo el mundo.

Atentamente,  
Sam Daley-Harris, Director  
Lisa Marie Lægreid, Sub-Director





#### Estimados Señores:

La Red Financiera Rural se ha destacado a nivel mundial por su profesionalismo y atención a su membresía. En dos ocasiones ha ganado el Premio "La Mejor Red del Año" de la Red Global SEEP, un reconocimiento importante ya que existen más de 65 redes microfinancieras nacionales y regionales en todas partes del mundo. Además, la RFR apoya y participa activamente en iniciativas regionales y mundiales; entre muchos ejemplos relevantes, fue la sede de una reunión sudamericana para discutir posibles estrategias para crear una Red Sudamericana Microfinanciera y siempre contribuye estratégicamente en las discusiones entre las redes microfinancieras.

La RFR es un líder mundial en lo que se refiere a las funciones y servicios de una red microfinanciera nacional y para eso es un privilegio especial reconocer las excelencias labores de la Junta Directiva y su Gerente General en este importante momento en su historia: 10 años de funcionamiento exitoso.

#### Felicitaciones!

Bill Troker  
Executive Director

1410 Connecticut Avenue, NW • Washington, DC 20004-2221 • Tel: 202-334-1400 • www.seepnetwork.org

## EQUVIDA

### SALUDO 10 AÑOS RED FINANCIERA RURAL

Dentro de las herramientas más importantes para la lucha contra la pobreza está el ofrecer acceso a la población de escasos recursos financiamiento para sus actividades productivas y el nivel de impacto lo podemos observar en todo el mundo.

Los recursos son escasos y deben ser administrados con las mejores prácticas para causar el mayor impacto, en este sentido el generar espacios para compartir experiencias positivas es vital para optimizar esfuerzos y canalizarlos de la mejor manera.

Durante estos 10 años la acertada dirección de la Red Financiera Rural han permitido cumplir con estos objetivos logrando agrupar, a través de sus miembros, alrededor del 45% de los microempresarios existentes en el Ecuador; facilita la transparencia en la información financiera contribuyendo fuertemente al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos.

Para quienes hemos tenido la posibilidad de trabajar con la Red Financiera Rural ha sido un verdadero gusto conocer personas de una extraordinaria calidad humana y profesional.

Saludos por su décimo aniversario.

Juan Cordero  
Gerente Negocios  
EQUVIDA S.A.

### EQUIFAX CREDIT REPORT

Quito, Septiembre del 2010

Estimados Amigos,

Con gran satisfacción y consideración hacia nuestro socio estratégico la Red Financiera Rural.

Concedores que se encuentra cumpliendo 10 años de una labor muy abnegada y responsable con todas las instituciones de micro finanzas (Cooperativas, ONG'S, Bancos) enfocados en potencializar el acceso a servicios micro financieros, trabajando por un objetivo de expansión a nivel rural y urbana así como mejorar las condiciones de vida de los ecuatorianos, Credit Report Equifax, se une a esa celebración expresándoles nuestra más sincera felicitación y al mismo tiempo ratificar el compromiso firme de seguir siendo parte integral en el cumplimiento de sus objetivos. Un abrazo muy grande y especial de quienes hacemos Credit Report.

Saludos  
**CARLOS DÍAZ ALBUJA**  
 Director Comercial - Mercado Corporativo  
**CREDITREPORT EQUIFAX**

## V. RETOS FUTUROS

### 1. Retos de Corto Plazo

Los principales retos macro para el futuro, se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Tabla No.4: RETOS DE CORTO PLAZO

ÁREA	RETO
Incidencia política y representatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar por un marco normativo adecuado al sector, en el ámbito de la Ley de Economía Popular y Solidaria, y Ley de Finanzas Populares y Solidarias. Defender conceptos macro, evitar que sea excluyente y contribuir a la constitución de un modelo de supervisión eficiente;</li> <li>• Trabajar en conjunto con organismos de Gobierno en la política pública para lograr un mayor acceso a financiamiento;</li> <li>• Trabajar propuesta Fase III con Hivos, en función de nueva visión del ente de cooperación y RFR;</li> <li>• Trabajar en propuestas de proyectos integrales a presentar a diferentes organismos de cooperación;</li> <li>• Aprobación de propuesta de Titularización con CAF.</li> </ul>
Monitoreo financiero, social y de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir información de mercado financiero regulado y no regulado;</li> <li>• Presentar información de mercado;</li> <li>• Acceso a consultas por web de parte de miembros;</li> <li>• Producto de consultas para financistas y cooperantes;</li> <li>• Masificación de herramientas GDS;</li> <li>• Establecer convenio con entidades de Gobierno para ampliar el monitoreo de información.</li> </ul>

RETOS DE CORTO PLAZO	
ÁREA	RETO
Fortalecimiento institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convertir a SIAG en un modelo de excelencia para IMFs;</li> <li>• Desarrollo de modelo de fortalecimiento para IMFs rurales;</li> <li>• Formalizar las actividades de capacitación para acceso al CNCF y la constitución de un Centro de Capacitación;</li> </ul>
Desarrollo de productos e investigación empresa e inicio de instalación en IMFs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de primer tramo de titularización de cartera de miembros de RFR;</li> <li>• Masificación de microseguros;</li> <li>• Implementación de modelo de scoring rural en conjunto con buró de crédito;</li> <li>• Temas de investigación y desarrollo: ahorro rural, productos para jóvenes, productos para preservar el medio ambiente;</li> <li>• Inicio de segunda etapa proyecto CGAP: identificación de core bancario, adecuaciones, constitución de empresa e inicio de instalación en IMFs.</li> <li>• Implementación de estrategia de marketing de productos RFR;</li> <li>• Búsqueda de contrapartes para profundizar la investigación.</li> </ul>
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de procesos y subprocesos, y estructura organizacional modificada;</li> </ul>

RETOS DE CORTO PLAZO	
ÁREA	RETO
Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de Código de Gobierno Corporativo y normativa interna;</li> <li>• Implementación de reglamentación interna y de recursos humanos;</li> <li>• Implementación de control interno (en función de recomendación de auditoría externa);</li> <li>• Implementación de datawarehouse interno, para mejor manejo de indicadores por área;</li> </ul>

## 2. Retos Macro de Mediano y Largo Plazo

En concordancia con la visión institucional los principales retos son:



- a) Medición de impacto en condiciones de vida de los miembros de la RFR;
- b) Incremento en la cobertura y profundización de servicios financieros a nivel rural;
- c) Incremento de cobertura de RFR en cuanto a nueva membresía y alcance de miembros;
- d) Mantener la sostenibilidad institucional;
- e) Contar con un marco normativo adecuado para el desarrollo del sector;
- f) Contribuir al desarrollo de la supervisión auxiliar de las cooperativas de ahorro y crédito y los organismos no gubernamentales que trabajan con Microfinanzas.

Para lograr estos objetivos se debe trabajar en:

- Modelo de Gobierno Corporativo adecuado a las especificidades de la RFR;
- Desarrollo de propuestas en cada una de las áreas de trabajo;
- Obtención de financiamiento externo e interno;
- Estructura flexible que permita especialización de áreas de trabajo;
- Promover la investigación y desarrollo de propuestas propositivas para incidencia política;
- Consolidación integrada de modelo de fortalecimiento: excelencia en gestión de administración, modelo tecnológico, acceso a recursos (titularización + fondos).


















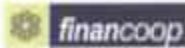



## VI. NUESTROS MIEMBROS

INSTITUCIÓN	TIPO	REPRESENTANTE	CARGO	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	CIUDAD
 ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JOVENES	ONGc	Silvina Gernaet Gloria Grijalva	Directora Ejecutiva ACJ Representante Legal CESOL	Av. Patria E4-41 y Amazonas, Ed. Patria, 12do. Piso Of. 1203 Cesol: Benjamín Lastra S8-605 y 1ero de Mayo diagonal al Estadio de Chimbacalle	2545-428 ACJ 2617-029 / 2642-892 CESOL	Quito
 BANCO PROCREDIT	IFI	Pedro Arriola	Gerente General	Av. Amazonas y Atahualpa Esquina	6003-790 / 6003-820	Quito
 BANCO SOLIDARIO	IFI	Michael Burbano	Gerente General	Av. Amazonas N36-69 y Corea	2260-260 / 2268-534 / 2268-843	Quito
 CASA CAMPESINA DE CAYAMBE	ONGc	Naun Tapia	Director Ejecutivo	Av. Natalia Jarrin N2-77 y Vivara, Casa Salesiana	2360-064 / 2361-234 / 2364-556	Cayambe
 CEPESIU	ONGc	Cecilia Padilla	Directora Ejecutiva	Veintimilla E10-50 y 12 de Octubre, Edif. El Girón Torre "W", Penthouse	2563-984 / 2563-985 / 2236-504	Quito
 CODESARROLLO	COAC R	Carlos Mazon	Gerente General	Ladrón de Guevara y Barcelona Esquina (La Floresta)	3226-853 / 2900-109	Quito
 COOP. ATUNTAQUI	COAC R	Diego Calderón López	Gerente General	Río Amazonas 12-17 y Sucre	06-2906-162 / 06-2907-626 / 06-2909-395 / 06-2909-399	Atuntaqui
 COOP. CHONE LTDA.	COAC R	José Fernando Alava	Gerente General	Pichincha y Páez Esquina	05-2696-831 / 052696700	Chone
 COOP. FONDVIDA	COAC NR	Sandra Naula	Gerente General	Flavio Alfaro Oe6-150 y Francisco Dávila Sector San Carlos	2292/974 / 3411884	Quito
 COOP. KULKY WASI	COAC NR	Juan Andagana	Gerente General	Av.12 de noviembre 1512 entre Montalvo y Castillo	03-2828-242 / 03-2827-323 03-2828-073	Ambato










**Tipología de Miembros:**

Instituciones Financieras Especializadas IFI • Cooperativas Ahorro y Crédito REGULADAS COAC R • Organizaciones No gubernamentales Crediticias COAC NR • Organizaciones No gubernamentales Crediticias ONGc • Organizaciones No gubernamentales Segundo Piso ONG 2p  
Organizaciones No Gubernamentales de Apoyo ONG • Redes Locales RED LOCAL

	INSTITUCIÓN	TIPO	REPRESENTANTE	CARGO	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	CIUDAD
	 COOP. LA BENÉFICA	COAC NR	Freddy Yugcha	Gerente General	Av. Chone S/N y Calle Calderón Diagonal al Banco Pichincha	05-2660-824 / 05-2661-311	El Carmen
	 COOP. LA NACIONAL	COAC R	Jorge Jácome	Gerente General	Capitán Nájera 4210 y la Décima Cuarta	04-2471-118	Guayaquil
	 COOP. LUZ DEL VALLE	COAC NR	Julio Gualotuña	Gerente General	Av. Abdón Calderón 524 e Inés Gangotena	2337-555 / 2339-180	Sangolquí
	 COOP. MAQUITA CUSHUNCHIC	COAC NR	Verónica Albarracín	Gerente General	Av. Cardenal de la Torre 515-111 y Ajavi junto a la Iglesia de la Quito Sur	2624-344 / 2624-345	Quito
	 COOP. MUJERES UNIDAS	COAC NR	Janeth Palacios	Gerente General	Sucre N° 3-10 y Borrero	06-2609-998 / 06-2609-640	Ibarra
	 COOP. MUSHUC RUNA	COAC R	Luis Alfonso Chango	Gerente General	Calle Montalvo entre Juan B. Vela y Av. Cevallos	03-2821-894 / 03-2826-810 03-2820-070	Ambato
	 COOP. PROGRESO LTDA.	COAC R	Ivan Tobar	Gerente General	Av. Manuel Córdova Galarza 93-80 y Bogotá	2352-510 / 511 / 512 2351-215	Pomasqui
	 COOP. SAC AIET	COAC NR	Segundo Toalombo	Gerente General	Castillo 727 entre Juan Benigno Vela y Av. 12 de Noviembre	03-2421-438 / 03-2421-363 03-2824-550	Ambato
	 COOP. SAN JOSÉ	COAC R	José Guillén	Gerente General	Chimborazo 536 y 3 de Marzo Frente al Parque Central	03-2988-435 / 436	Chimbo
	 COOP. JARDIN AZUAYO	COAC R	Paciente Vasquez	Gerente General	Sucre 542 entre Hno. Miguel y Mariano Cueva	07-2849-718 / 07-2840-259 07-2845-878 / 07-2849-718	Cuenca

INSTITUCIÓN	TIPO	REPRESENTANTE	CARGO	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	CIUDAD
 CREDIFE	IFI	Paul Arias	Gerente General	Francisco Robles 411 y Av. 6 de Diciembre Edf. Quorus Sector La Mariscal	2232-443 / 445 / 446 / 447 / 452 / 454 / 459	Quito
 ECLOF	ONG 2p	Jorge Salinas	Director Ejecutivo	Colón E6-12 y Rábida Edf.: Ave Maria 1001 5 piso ofic 5A	2523-214 / 2556-926	Quito
 ESPOIR	ONGc	Francisco Moreno	Director Ejecutivo	Iñaquito 5282 y NNUU Edf. Comandato Torre Iñaquito PH	2254-665 / 2270-703 / 2270-702	Quito
 FACES	ONGc	Luis Palacios	Presidente Ejecutivo	Sucre 13-109 y Catacocha	07-2575-041 / 07-2587-724	Loja
 FEPP	ONGc	José Tonello	Director Ejecutivo	Mallorca N24-275 y Coruña	2554-744 / 2520-408 / 2529-372	Quito
 FINANCOOP	COAC R	Marín Luis Bautista	Gerente General	Av. 6 de Diciembre N33-55 y Av. Eloy Alfaro, Edf. Torre Blanca, 4to Piso	2564-175 / 2553-117 / 2553-125	Quito
 FINCA S.A.	IFI	Leonardo Pólit	Gerente General	Av. Amazonas N39-123 y José Arizaga, Edificio Amazonas Plaza Piso 9	2461-660 / 2461-444	Quito
 FONDEMI (Fondo de Desarrollo Microempresarial)	ONGc	Luis Ríos	Gerente General	Av. Jaime Rivadeneira 6-88 y Av. Mariano Acosta	06-2641-893 / 06-2952-046	Ibarra
 FUNDACIÓN ALTERNATIVA	ONGc	Mónica Hernández	Directora Ejecutiva	Paul Claudel N4161 entre Isla Pinzón e Isla Floreana	2264-580 / 2264-596 / 2264-500	Quito



CIUDAD	INSTITUCIÓN	TIPO	REPRESENTANTE	CARGO	DIRECCIÓN	TELÉFONOS	CIUDAD
Quito	 FUNDACION D-MIRO	ONGc	Carlos Egas	Director Ejecutivo	Via Perimetral Km. 42 Coop. Américo Vespucio 2, Isla Trinitaria Manzana A Solar 8 (frente a gasolinera Texaco)	04-2600-097 / 04-2600-094	Guayaquil
Quito	 ESQUEL	ONG 2p	Cornelio Marchan	Presidente Ejecutivo	Av. República del Salvador N34-229 y Moscu Edif.: San Salvador 7mo piso	2453-800 / 2453-777	Quito
Quito	 FUNDAMIC	ONGc	Salomón Caicedo	Director Ejecutivo	Av. 12 de octubre N18-42 y Queseras del Medio Edificio Guimssa segundo piso Oficina No. 203. Junto al Hotel Tambo Real.	2509-949 / 2903-834	Quito
Loja	 INSOTEC	ONGc	José Lanusse	Presidente Ejecutivo	Juan León Mera N2412 y Wilson, 5to. Piso	2543-260 / 2550-527	Quito
Quito	 PLAN INTERNACIONAL	ONG	Philip Groman	Director de País	Av. República Oe1135 y 10 de Agosto	2444-941 / 42 / 43	Quito
Quito	 SWISSCONTACT	ONG	Heinz Alleman	Representante	Flores Jijón E17-185 y Sotomayor	2440-174 / 2923-101 2923-103	Quito
Ibarra	 UCACCENTRO	RED LOCAL	Luis Aimacaña	Presidente	Primera Constituyente 3610 y Uruguay 3er piso Comercial Mi Canasta	03-2951-610	Riobamba
	 UCACNOR	RED LOCAL	Tania Aguilera	Gerente General	Av. Atahualpa 20-109 y Tobias Mera. Via Caranqui	06-2611-809	Ibarra
Quito	 UCADE	RED LOCAL	Carlos Pauta	Gerente General	Antonio de Ulloa N24-109 entre Mercadillo y Colón, Edif. Caritas del Ecuador, 1er. piso.	3217-027 / 3216-667 2556-727	Quito



Pasaje El Jardín E10-06 y Av. 6 de Diciembre, Edif. Century Plaza 1, 8vo. piso, Of. 24  
Telfs.: (593-2) 3333 091 / (593-2) 3332 446 / (593-2) 3333 550 / (593-2) 3333 551  
E-mail: [info@rfr.org.ec](mailto:info@rfr.org.ec) • [www.rfr.org.ec](http://www.rfr.org.ec) • Quito - Ecuador