

GIRAFE

Rating

A+
A
A-
B+
B
B-
C+
C
C-
D
E

Procedimientos en marcha pero persisten algunas disfunciones.
Riesgos, aunque identificados podrían afectar en el mediano plazo el desempeño de las operaciones de no ser mitigados.

Tendencia

Positiva	Un mercado dinámico, con potencial de profundización y fuerte retroalimentación entre los competidores, permite no esperar mayores riesgos en el corto plazo.
Estable	
Incierta	
Negativa	

Indicadores de desempeño

(K USD, salvo indicación contraria)

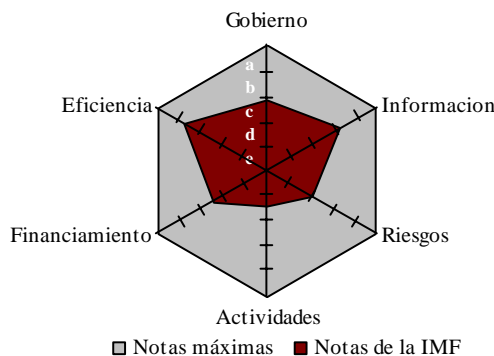
	Dic.03	Dic.04	Dic. 05	Ago.06 ¹
ACTIVIDAD				
Nº de empleados	16	14	20	25
Total Activos (K USD)	979.0	1,183.4	1,337.6	1,612.1
Cartera de crédito (K USD)	714.9	888.3	1,135.4	1,423.9
Nº de clientes activos	1,523	1,889	3,995	5,705
Tasa Efectiva Global ⁽²⁾	ND	ND	ND	52.1%
PAR 31-365 inc. repro	13.8%	17.9%	14.7%	12.5%
PAR > 365	ND	0.0%	0.0%	1.5%
Tasa de cartera castig.	0.9%	18.1%	2.1%	0.0%
Ratio cobertura de riesgo crediticio	41.0%	0.0%	14.5%	27.0%
DESEMPEÑO				
ROE	N.A	N.A	N.A	N.A
Deudas/ Patrimonio ⁽³⁾	x0.04	N.A	N.A	N.A
ROA	(0.4%)	(11.4%)	3.8%	6.3%
Autosuf. operativa	98.4%	73.0%	112.6%	118.3%
Autosuf. financiera	35.3%	49.0%	96.8%	104.9%
Rend. de cartera	28.2%	34.4%	45.1%	44.9%
Costos operativos	17.3%	26.7%	25.0%	24.1%
Clientes por empleado	95	135	200	228
Costos de financ.	8.5%	9.7%	13.1%	12.5%
CRECIMIENTO				
Crec. cart. de créditos	(0.4%)	8.7%	46.2%	23.5%
Crec. activos	14.6%	5.8%	29.3%	18.7%
1 USD = xx DOP	34.28	30.00	34.32	33.79

(1) Ratios anualizados por un factor de 3/2.

(2) TEG por producto ponderada por su peso en la cartera.

(3) Patrimonio negativo no permite interpretar el ratio.

ECLOF RD, República Dominicana Octubre, 2006



Descripción de la institución

El Fondo Ecuménico de Préstamos de la República Dominicana (ECLOF RD) es una institución sin fines de lucro fundada en el año 1984 en la ciudad de Santo Domingo con el apoyo de ECLOF Internacional (Ecumenical Church Loan Fund). Cuenta con dos productos de crédito: uno destinado a instituciones que brindan servicio social y otro a microempresarios con la metodología de crédito grupal e individual para clientes maduros. Actúa en zonas urbanas y periurbanas de la provincia de Santo Domingo, atendiendo a 5,705 clientes con una cartera total de 1.42 M USD a agosto de 2006.

Resumen de la calificación

ECLOF RD obtiene la nota final "C". El sólido Consejo Directivo de ECLOF RD garantiza una eficiente toma de decisiones, apoyándose en un Equipo Gerencial comprometido quien aún debe consolidar las mejoras iniciadas. Para alcanzar niveles de cartera en riesgo saludables, se requiere reforzar los procedimientos crediticios y crear una cultura de control interno en el seno de la institución. ECLOF RD ha tomado medidas que le han permitido alcanzar la sostenibilidad, basadas principalmente en incremento de tasas, aunque enfrenta el reto de revertir el patrimonio negativo arrastrado por los malos resultados de periodos anteriores y la elevada inflación, lo cual le resta margen de maniobra para acceder a fuentes de financiamiento, a la fecha concentradas en ECLOF Internacional.

Esta nota es otorgada con una tendencia "Positiva". Un mercado dinámico, con potencial de profundización y fuerte retroalimentación entre los competidores, permite no esperar mayores riesgos en el corto plazo.

Necesidades de financiamiento

ECLOF RD anticipa sus necesidades de financiamiento en 600 K USD. Planet Rating estima que ECLOF RD no podría absorber la totalidad de ese monto en deuda comercial sin un previo refuerzo patrimonial.

▪ El sector de las microfinanzas

Las primeras experiencias exitosas de instituciones microfinancieras en la República Dominicana se remontan hacia fines de los años sesenta y mediados de los setenta con la creación de la Fundación Dominicana de Desarrollo - FDD y la Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillat – ADEPE, ambas aún operando a la fecha. Sin embargo, es durante la década de los ochenta cuando la industria evidenció el mayor auge en número de oferta de IMFs con la creación de más de cinco instituciones, todas ellas ONGs.

Durante los últimos años la industria ha experimentado un notable dinamismo producto del aumento del autoempleo tras la crisis económica, la madurez de las instituciones y una mayor retroalimentación entre éstas. En efecto, se ha podido apreciar ONGs que se han transformado en bancos y algunos bancos que están apuntando hacia el microcrédito. Asimismo, para ganar representatividad y organizarse mejor, las principales IMFs acaban de formar la Red de Instituciones Microfinancieras Dominicana - REDOMIF, aún en fase de implementación. No obstante estos avances, el nivel de profundización alcanzado no ha permitido cubrir la mayor parte de la demanda por microcrédito: se estima que sólo 30% de los potenciales clientes han sido cubiertos.

La industria está compuesta por diversos actores, entre instituciones reguladas como bancos y no reguladas como ONGs y cooperativas, y algunos programas estatales de microcrédito. El marco regulatorio que ha acompañado la evolución del sector ha sido establecido desde los años sesenta y apunta a establecer estándares mínimos de funcionamiento: Ley No. 708, Ley General de Bancos promulgada en 1965, Ley No. 127/64 Ley de Asociaciones Cooperativas de 1964 y la Ley No. 520, Ley para la Regulación y Fomento de las Asociaciones sin fines de lucro de 1920, que acaba de ser modificada.

Entre las principales instituciones en cada categoría se encuentran:

- Bancos: destacan el Banco de la Asociación para el Desarrollo de la Microempresa – Banco ADEMI y el de la Asociación para el Desarrollo de la Mujer – Banco ADOPEM¹; ambos iniciaron sus operaciones como ONGs. Otros actores importantes son el Banco de la Pequeña Empresa y el Banco de Ahorro y Crédito Altas Cumbres. La banca cuenta con mayor alcance en términos de clientela y cartera. A dic. 05 la cartera de Banco ADOPEM y ADEMI ascendía a 3,058 M DOP (90.51 M USD) atendiendo a 63,519 clientes. El Banco

¹ ADOPEM forma parte del Banco Mundial de la Mujer y también promueve el desarrollo del sector a través de constantes capacitaciones en las que actúan miembros de otras IMFs.

ADOPEM adoptó la figura jurídica de banco en 2005 tras cumplir una serie de lineamientos por parte de la Superintendencia de Bancos². El Banco ADEMI culminó su transformación en 1997.

- ONGs: destacan unas 9 instituciones entre ellas ADOPEM, FDD y FONDESA. A dic. 05 atendían a 57,954 clientes con una cartera bruta de 1,713 M DOP (50.71 M USD)³.
- Cooperativas: se estima que existen 14 instituciones de ahorro y crédito, destacando entre éstas la Cooperativa de Servicios ADEPE con un total de 8,750 socios y 402.06 M DOP (11.90 M USD) de cartera a jun. 06⁴.
- Programas de microcrédito: en los últimos años el Estado ha ejercido un rol promotor del microcrédito a través del Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa – PROMIPYME que se creó en 1997 y canaliza recursos a través de instituciones especializadas en atender al sector más bajo del microcrédito⁵. A dic. 05 el programa prestó aproximadamente 1,190 M DOP (35.22 M USD)⁶. Asimismo se encuentra el Fondo para el Financiamiento de la Microempresa - FondoMicro, entidad privada creada en 1999, que brinda asistencia técnica y financiamiento para fortalecer el capital de las microempresas, apuntando a aquéllas formalizadas o en vías de realizarlo.

En la medida que el sector alcance mayores niveles de profundización y las ONGs de mayor madurez obtengan mayores recursos, éstas podrán seguir el camino de ADOPEM o ADEMI. Asimismo, se percibe un downscaling por parte de bancos como es el caso del Banco Altas Cumbres – miembro del grupo Altas Cumbres que tiene operaciones de microfinanzas en otros países de la región (Chile, Ecuador, Guatemala, Panamá y Perú).

▪ Entorno político y económico

Un fuerte crecimiento se alcanzó el 2005 tras la crisis bancaria y recesión de 2003. Entre el 2006 y 2007 se espera un menor crecimiento impulsado por el consumo privado. A pesar de los acuerdos de entrega y precios preferenciales suscritos con México y Venezuela, los precios del petróleo

² Tras la crisis financiera y la quiebra de algunas instituciones financieras, ADOPEM adquiere la mayoría de las acciones del Banco de Desarrollo del Valle, el cual tenía serios problemas de cartera que fue absorbida y castigada por ADOPEM.

³ Incluye la cartera de la ONG ADOPEM cuya cartera aún está siendo transferida al Banco ADOPEM.

⁴ http://www.yearofmicrocredit.org/docs/countryprofiles/Dominican_Republic.doc

⁵ Este programa no sólo está enfocado al microcrédito, sino también a la asistencia técnica y asesoría financiera a microempresarios.

⁶ http://www.stp.gov.do/noticias/noticia_promipyme_09122005.htm

continuarán agudizando la inflación, la cual había declinado fuertemente gracias a una apropiada política monetaria.

República Dominicana ha sido un país muy dependiente de hidrocarburos importados, lo cual ha debilitado sus cuentas externas; así como la cancelación de las cuotas textiles que ha reducido de manera significativa la actividad de las zonas de procesamiento de las exportaciones. Sin embargo, el país ha continuado beneficiándose de los ingresos procedentes del turismo y las remesas de los inmigrantes. Asimismo, debería beneficiarse por su entrada en julio de este año al DR-CAFTA, el acuerdo de libre comercio entre América Central y los Estados Unidos que podría además estimular la inversión extranjera.

A pesar que la mejora en la balanza fiscal ha sido espectacular, la deuda del sector público aún continúa alta (45% del PBI en 2006), debido particularmente a los costos de reestructuración bancaria. Asimismo los indicadores de endeudamiento externo han estado mejorando particularmente como resultado del fuerte crecimiento. Paralelamente se han venido llevando acuerdos de renegociación de deuda que han permitido aligerar el servicio de ésta, como la firma del programa con el FMI, la renegociación de la deuda con el Club de París y la reestructuración de deudas comerciales gestionada ante el Club de Londres. Mientras tanto, se reducen los problemas de liquidez por la reposición de sus reservas internacionales y por una moneda generalmente estable con el proceso de consolidación del sistema financiero.

En mayo de este año, como resultado de las elecciones legislativas, el Presidente Leonel Fernández (PL Partido de Centro-Izquierda) ahora mantiene una ligera mayoría parlamentaria, lo que podría generar menores inconvenientes para realizar reformas, particularmente tributarias. Sin embargo, República Dominicana cuenta con un alto índice de pobreza y con niveles de desigualdad elevados que no permiten que la mayoría de la población se beneficie de los efectos de la expansión económica, lo que propicia tensiones sociales y cierto clima de inseguridad aunado a los problemas de gobernabilidad y corrupción resultado de la incapacidad de los gobernantes para solucionar los principales problemas del país.

COFACE Rating del País: B - Lo más probable es que el inseguro ambiente político y económico afecte un ya pobre record de pagos.

(USD Miles de Millones)	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05e	Dic. 06p
Crecimiento Económico (%)	-1.9	2.0	9.3	5.0
Inflación(%)	27.5	51.5	7.4	8.5
Balance del Sector Público (%PIB)	-8.7	-7.6	-3.3	-2.8
Exportaciones	5.4	5.9	6.1	6.3
Importaciones	7.6	7.9	9.6	10.4

Balanza Comercial	-2.2	-2.0	-3.5	-4.1
Balanza en Cuenta Corriente (%PIB)	6.0	6.1	-0.3	-2.4
Deuda Externa (% PIB)	42.9	52.4	34.9	37.1
Servicio de Deuda (%Export.)	12.0	11.2	10.4	11.0
Reservas internacionales (meses importaciones)	0.3	1.0	2.0	2.2

Fuente: COFACE's Country Risk Ratings Guidebook 2006. Los datos de 2005 y 2006 corresponden a estimados y proyecciones, respectivamente.

Autorización de Uso: La información presentada en esta sección proviene de COFACE Ratings, quien ha otorgado su autorización para publicación. COFACE es uno de los accionistas de Planet Rating.

■ Presentación de la institución

Redes

ECLOF RD es parte de la red mundial de ECLOF con sede en Ginebra, establecido como un Comité Nacional de ECLOF (CNE). Como tal, se adhiere a una serie de estándares globales:

- En términos de funcionamiento: debe definir su visión-misión en concordancia con la de ECLOF Internacional (otorgar préstamos justos que contribuyan al desarrollo de los desfavorecidos) y establecer la composición de la Asamblea General de acuerdo con los parámetros de la red. También debe adoptar las políticas de créditos (con preferencia por los créditos grupales) y de recursos humanos.
- Requerimientos operacionales: los CNE deben alcanzar la autosuficiencia tras cinco años de operaciones, llevar contabilidades separadas para cada tipo de producto, centralizar operaciones de dinero en la Dirección Ejecutiva, registrar los fondos provenientes de Ginebra como pasivo con pagos dos veces al año de 1/3 de los intereses captados y someterse a una auditoría anual. Son recomendadas las evaluaciones externas.
- Cumplir con índices mínimos de desempeño, principalmente financieros.

A nivel local, ECLOF RD forma parte de la recién creada Red Dominicana de Microfinanzas (REDOMIF).

Propiedad

Al ser una ONG, ECLOF RD no cuenta con propietarios. Sólo tiene miembros que han accedido por invitación de ECLOF Internacional:

- Asamblea General (AG): reúne 20 miembros, de los cuales 17 son instituciones y 3 personas naturales (el número mínimo de miembros es de 18). Debe estar estructurada con al menos 80% de sus miembros perteneciente a iglesias, ONGs y clientes; el otro 20% restante pueden ser especialistas en microfinanzas. Está facultada según estatutos para el nombramiento del Consejo Directivo, reformar los estatutos y realizar acuerdos estratégicos para la buena marcha de la institución. Se deben reunir por lo menos una vez al año

en Asamblea Ordinaria y Extraordinaria en caso la situación lo amerite.

- Consejo Directivo (CD): conformado por 7 miembros elegidos por un periodo de dos años (reelegibles por dos periodos consecutivos). Vela por el cumplimiento de los objetivos establecidos por la AG y el buen desempeño de la institución. El CD nombra al Director Ejecutivo y orienta al Equipo Gerencial en la puesta en marcha de los ejes de estratégicos. El Director Ejecutivo participa en las reuniones con voz, pero sin voto.

Equipo Gerencial

El Equipo Gerencial está compuesto por el Director Ejecutivo (DE), el Gerente de Créditos y el Gerente Financiero y de Operaciones. Las gerencias apoyan sus funciones en las áreas de Contabilidad, Sistemas y en los encargados de agencias. El equipo cuenta con poca experiencia en el manejo de instituciones microfinancieras, pero está en constante capacitación.

El DE, Francisco Elías Melo Lizardo, es licenciado en Contabilidad de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. Cuenta con un postgrado en Administración Financiera de la Universidad APEC, capacitaciones en el exterior y un diplomado en microfinanzas. Antes de su llegada a ECLOF RD, desempeñó el cargo de gerente financiero en empresas financieras y comerciales.

Subvenciones

ECLOF RD ha recibido donaciones por 22,869 K USD en el año 2003 y tuvo que reclasificar los aportes de ECLOF Internacional del patrimonio al pasivo en el 2004.

Estatuto, supervisión y auditoría

La IMF fue creada en 1984 como una institución sin fines de lucro. Se rige por la Ley No. 520, Ley para la Regulación y Fomento de las Asociaciones sin fines de lucro. No está supervisada por ninguna entidad a nivel local, aunque como CNE está obligada a reportar información periódicamente a ECLOF Internacional. Además debe ser auditada dentro de los tres primeros meses posteriores al cierre de cada periodo.

La firma Soriano, Martínez & Asociados ha sido el auditor externo de ECLOF RD durante 7 años. Para el periodo 2006 se prevé un cambio de auditores externos como una medida de transparencia. Para el año 2004, el despacho del contador Firo Cuello Baez realizó una auditoría puntual de la cartera. Ambos cuentan con experiencia en instituciones microfinancieras. La auditoría de cartera encontró significativos incumplimientos de los procedimientos crediticios que ocasionaron un fuerte castigo en el año 2004 (Ver "R"). El auditor externo ha aprobado los estados financieros al cierre de 2005 sin mayores observaciones.

Organización

ECLOF RD cuenta con una organización conformada por una sede y tres agencias (Cambita, Guerra y Villa Mella). La sede alberga al Equipo Gerencial, la contabilidad y personal de campo, puesto que en ésta también se realizan operaciones crediticias. En ella también se aprueban todas las solicitudes de crédito con participación de la gerencia y el oficial de crédito (OC), con voz pero sin voto. Las agencias se utilizan para los desembolsos que son efectuados vía cheques y cobro de préstamos. Éstas disponen de un encargado de agencia, cajero y OC, que puede fungir a la vez como encargado de agencia.

Las aprobaciones son realizadas en tres niveles: nivel I para montos de hasta 15 K DOP (440 USD) conformado por el encargado de agencia y OC; nivel II de 15 K a 80 K DOP (440 a 2,360 USD) con la presencia del Gerente Financiero o de Créditos y el OC; nivel III para montos mayores a 80 K DOP (2,360 USD), la responsabilidad en este nivel recae sobre el Gerente Financiero, el de Crédito y el DE.

Penetración de mercado

ECLOF RD opera en zonas urbanas y periurbanas de la ciudad de Santo Domingo. Ha alcanzado una buena cobertura en áreas muy desfavorecidas, ubicándose como una de las primeras instituciones en dichas áreas. Tiene previsto en el mediano plazo la apertura de agencias en otros departamentos del país.



Productos y servicios

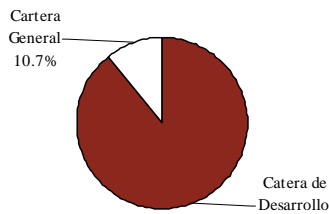
Una descripción detallada de los productos de crédito es proporcionada en anexos.

ECLOF RD cuenta con dos productos:

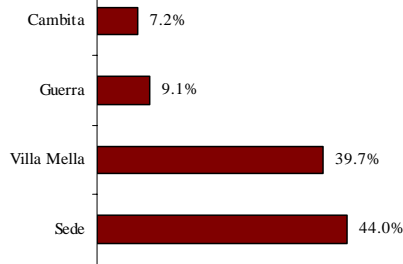
- Cartera de Desarrollo: es el principal producto de la institución, destinado principalmente a actividades comerciales. Los préstamos contemplan principalmente la metodología grupal (entre 3 y 10 personas con actividad comercial formal o informal con al menos seis meses de funcionamiento) e individual para clientes que hayan cancelado por lo menos dos préstamos con buen historial crediticio. El préstamo se sitúa entre 5,000 y 300,000 DOP (148 y 8,879 USD) con un promedio otorgado de 7,600 DOP (225 USD) y plazos de entre 6 y 24 meses. La tasa de interés es 3.5% mensual sobre saldo insoluto y 5% de comisión, la cual es financiada a lo largo del préstamo, generando una TEG de 53.8%. Las garantías son solidarias, avales o prendaria.
- Cartera General: destinado a instituciones que lleven a cabo proyectos de servicio social (construcción de

iglesias, educación, capacitación, entre otros). Los préstamos desembolsados tienen un mínimo de 10 K y máximo de 1,000 K DOP (296 y 29.6 K USD) con un promedio otorgado de 124,397 DOP (3,682 USD) con plazos de entre 1 y 7 años. Con una tasa de 2.5% mensual sobre saldos insolutos y 5% de comisión al desembolso, que genera una TEG de 38.7%. Las garantías son aval, prenda e hipotecaria.

Cartera de créditos por producto ago. 06



Cartera de créditos por agencia ago. 06



■ Gobierno

Gobierno y toma de decisiones recibe la calificación "c"

ECLOF RD atravesó por una crisis institucional en el año 2003 que comprometió al CD y al DE de ese entonces, motivada por problemas de gobernabilidad y gestión. Mientras el primero alegaba una inadecuada gestión traducida en elevados niveles de cartera en riesgo, el segundo, una intromisión por parte del CD en decisiones puntuales de préstamos a miembros de este órgano. Consecuencia de ello se generó un ambiente hostil de trabajo entre ambos órganos. El CD decidió despedir al DE y comunicar a la AG la decisión tomada.

Se convocó a una asamblea extraordinaria con la participación del Director de ECLOF Internacional, Muhingi Kanyoro. Tras un análisis de la situación, la AG restituyó al DE mientras no se demostraran las denuncias vertidas sobre su gestión, lo cual provocó la renuncia de todo el CD. La AG nombró un nuevo CD que acordó una inmediata auditoría de cartera y meses más tarde decidió la salida del DE para dar continuidad al desarrollo institucional sobre la base de un Equipo Gerencial renovado y sin antecedentes de conflictos.

Toma de decisiones

El sólido CD permite que la actual toma de decisiones en ECLOF RD sea eficaz, pero su estructura podría prestarse a conflictos de interés en el mediano y largo plazo por la presencia de miembros de otras IMFs.

El CD está compuesto por personas conocedoras del sector microfinanciero dominicano que participan activamente en el desarrollo de ECLOF RD. Los puestos vacantes en el CD fueron asumidos principalmente por personas de otras instituciones líderes en el sector microfinanciero dominicano. El compromiso y los aportes de sus miembros han sido fundamentales en la recuperación de la crisis, preocupándose por mantener la institucionalidad. Contribuyen con su relevante experiencia a las reuniones, realizando aportes de su tiempo y recursos que son claves para el desarrollo de ECLOF RD. Se reúnen mensualmente y toman decisiones estratégicas eficientemente. Sin embargo, la participación de al menos uno de sus miembros en la firma de cheques y contratos crea demoras en las operaciones.

La estructura de gobierno podría prestarse a la aparición de conflictos de intereses en el largo plazo. En efecto, las instituciones de varios directores participan en el mismo segmento de mercado, aunque el actual nivel de fraternidad entre ellas hace que un conflicto de intereses sea poco probable en el corto plazo. Sin embargo, en un entorno más competitivo, la participación de miembros menos solidarios o comprometidos podría resultar perjudicial.

La información presentada al CD podría mejorar para una toma de decisiones más eficaz. Contempla varios indicadores de la cartera y los estados financieros de ECLOF RD. Sin embargo, el cálculo de los indicadores contiene errores.

Planeación estratégica

ECLOF RD acaba de concluir un proceso participativo de planificación estratégica resumido en un plan que correctamente reconoce que el obstáculo principal de ECLOF RD es el desarrollo institucional. El plan de fortalecimiento institucional contempla cuatro ejes de acción: reestructuración interna, diversificación de fondos, capacitación de personal y fortalecimiento de la cartera. La estrategia de ECLOF RD es pertinente dada la cartera de inferior calidad y el nuevo equipo gerencial.

El planeamiento presupuestal es completo para los años 2007-2009 pero aún falta una traducción de los planes operacionales a largo plazo. El plan contempla un cronograma de actividades por eje y un presupuesto trienal que debería ayudar a ECLOF RD a alcanzar las metas establecidas. Sin embargo, no integra aspectos importantes en la planificación operacional como la capacitación.

Equipo Gerencial

Pese a la poca experiencia en gerencia de instituciones de microfinanzas, el equipo gerencial ha ido mejorando sus capacidades y debe ser fortalecido aún en temas de gestión operativa. Los gerentes entraron a ECLOF RD entre 2002 y

2004 como la mayoría del personal actual y han aprendido las microfinanzas rápidamente pese a la poca experiencia previa en este sector. Los roles son claros entre ellos y existe buena comunicación entre todo el equipo. Sin embargo, el equipo requerirá capacitación en el manejo de una institución de microfinanzas más grande y dinámica para cumplir con la exigente visión del CD. Las áreas claves son: análisis de riesgos, supervisión de la cartera y manejo financiero de fondos de diversas fuentes.

El DE cuenta con el apoyo del CD en la reflexión estratégica pero se encuentra sobrecargado de tareas operativas. Su participación en la firma de los cheques para clientes es un ejemplo de la concentración en temas operativos. Esta situación no es sostenible frente al crecimiento rápido que ha tenido ECLOF en 2006 y que proyecta tener para 2007.

Gestión de los recursos humanos

La gestión de recursos humanos en ECLOF RD históricamente ha sido más administrativa que estratégica y tiene que ser reforzada para lograr las metas de crecimiento y calidad de cartera⁷. Hubo una salida importante de personal en 2004 y 2005 tras la crisis institucional, por lo que el personal tiene poco tiempo en ECLOF RD en general. Desde esa fecha, el tamaño del staff de ECLOF RD se ha duplicado y las políticas de recursos humanos han ido mejorando. Actualmente cubren las necesidades básicas:

- Existe un manual de recursos humanos.
- Los procesos de reclutamiento son abiertos.
- La promoción interna deriva en un alto grado de compromiso.
- Los empleados participan en capacitaciones puntuales.
- Los salarios para el personal son similares al mercado.
- La política de incentivos ha mejorado notablemente pero no ha logrado bajar la mora de manera significativa. Antes premiaba sólo la recuperación y ahora incorpora la mora, crecimiento de cartera y productividad pero los OC pueden recibir incentivos aún cuando la mora está alta.

El plan estratégico considera que la capacitación es un eje clave pero no le dedica los recursos necesarios para las exigencias de desempeño institucional del CD: le dedicará un promedio de 0.5% de los gastos presupuestados entre 2007 – 2009, lo que no guarda coherencia con la importancia asignada en el plan estratégico.

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
Número de empleados	16	14	20	25
% OC	38%	43%	40%	44%
Tasa de rotación del personal	14%	33%	24%	13%

⁷ Se ha empezado a tomar medidas como la capacitación del Gerente de Finanzas en temas estratégicos de recursos humanos.

Información

Información y sistemas recibe la calificación “b”

Descripción del sistema de información

Equipo informático	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 23 computadoras equipadas con Windows 2000 y 4 servidores para BD (3 en agencias y 1 en la sede) en Fox Pro. ▪ Equipos modernos con limitado acceso a Internet. ▪ Las agencias están interconectadas vía módem.
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema ADOPEM. Donado por ADOPEM y desarrollado en lenguaje Fox Pro. ▪ Contabilidad centralizada en la sede. ▪ Conciliaciones bancarias diarias. ▪ Emisión de Estados Financieros mensuales.
Información sobre las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema ADOPEM. ▪ Las agencias se conectan diariamente vía módem y transfieren la información de cartera a la sede. ▪ Las carpetas de clientes son trasladadas diaria o semanalmente y almacenadas en la sede. ▪ Los arques de caja y otros sustentos son enviados diariamente a la sede. ▪ La información sobre las actividades es preparada mensualmente para la Dirección Ejecutiva.

Sistema de información y equipos

ECLOF RD ha implementado equipos que le permiten desarrollar adecuadamente sus operaciones, con una constante preocupación por sistematizar sus procesos, aunque aún resta por explotar las funcionalidades de sus sistemas⁸. Si bien la interconexión es limitada, ésta es suficiente ya que al menos los equipos principales de cada agencia cuentan con conexión, permitiendo actualizar la información de sus actividades con la Sede. Esto aunado a la integración del sistema de cartera y contable, reduce los tiempos de consolidación, disponiendo de información sin retrasos.

Las medidas de seguridad implementadas son adecuadas para salvaguardar la información: se dispone de acceso diferenciado por módulos según las funciones del personal, reforzando la efectividad de la separación de tareas, aunque no se ha formalizado un cambio frecuente de las claves de acceso. Los respaldos de la información se realizan diariamente con doble copia, una almacenada en la sede y otra fuera de la institución; asimismo se cuenta con antivirus con actualizaciones frecuentes.

El personal informático realiza principalmente las funciones de soporte técnico y captura de información. Aún está en fase de aprendizaje de las herramientas de programación y al no contar con los códigos fuentes se presenta una fuerte dependencia de un consultor informático quien realiza las modificaciones requeridas,

⁸El software informático cuenta con funcionalidades que podrían brindar información más completa y así enriquecer el monitoreo de la institución. A la fecha el programa es utilizado por instituciones reguladas y no reguladas de mayor tamaño como ADOPEM, demostrando un adecuado grado de adaptabilidad.

aunque su disponibilidad es inmediata⁹. Existe buena voluntad por parte de ADOPEM en colaborar con ECLOF RD para la adecuada marcha de sus sistemas de información, por lo que no se prevén riesgos mayores en caso ECLOF RD surja como un fuerte competidor, lo cual es poco probable en el corto plazo.

Información de cartera

La información de cartera es de calidad y difundida al personal involucrado, aunque podría enriquecerse con un mejor detalle de la cartera en riesgo por tipo de producto. La diaria actualización permite tener información global sin retraso. El monitoreo de las operaciones diarias está asegurado con un adecuado detalle de la cartera para cada OC. Sin embargo, la falta de reportes para el seguimiento gerencial presenta limitaciones (no se cuenta con resúmenes por agencia, producto, tendencias).

Información contable y seguimiento financiero

La rápida actualización entre las oficinas y la integración de los módulos de contabilidad y cartera aseguran una información de calidad. Los EEFF consolidados se emiten al cierre de cada mes, aunque la generación de EEFF por agencia podría enriquecer el análisis financiero. En ese sentido, el análisis financiero es mensual y cuenta con suficientes indicadores de desempeño, aunque la incorporación de ratios estándares de microfinanzas agregaría mayor valor al análisis.

El personal encargado del análisis financiero cuenta con las capacidades para interpretar adecuadamente el conjunto de ratios establecidos e implementar mejoras al análisis financiero.

Los EEFF han sido auditados durante 7 años por la firma Soriano & Martínez asociados, sin ninguna reserva sobre la razonabilidad de dichos estados.

■ Riesgos

Riesgos: análisis y control recibe la calificación “c”

Procedimientos

ECLOF RD cuenta con suficientes manuales formalizados que mitigan los riesgos de fraude. El actual manual de funciones establece y delimita las responsabilidades del personal y sienta las bases para una adecuada separación de tareas aunque aún no se ha implementado dada la falta de personal¹⁰. Durante el último año, ECLOF RD ha puesto en marcha una mejora de todos sus manuales, principalmente

⁹ El consultor informático es Gerente de Sistemas de ADOPEM y participó en el desarrollo del software.

¹⁰ En todas las agencias salvo en Villa Mella se realizan excepciones donde el OC funge como encargado y a su vez disponen de acceso al módulo de caja para complementar funciones dada la falta de personal.

el de créditos, no obstante aún falta implementarlos a fin de adaptarlos a una institución que enfrenta el reto de crecer ordenadamente, manteniendo adecuados niveles de cartera en riesgo.

El proceso crediticio establece el personal responsable en todas las etapas, pero involucra al DE y CD en la fase de desembolso haciéndolo insostenible si la institución mantiene el actual ritmo de crecimiento. El nuevo manual de créditos contemplará medidas que descentralizarán los procesos, agilizándolos y estableciendo niveles de tolerancia para la mora¹¹. Ahora bien, estos cambios sólo serán eficaces si ECLOF RD logra en el corto plazo establecer mecanismos de control más eficaces.

Las supervisiones son realizadas de manera constante por parte de la sede: existen arqueos de caja diarios los cuales son verificados con los movimientos de las cuentas para agencias que no mantienen efectivo (el cual se debe depositar en las cuentas de una institución financiera cercana) y para las que mantienen efectivo con los saldos en las bóvedas. La supervisión de los créditos en mora es complementada con personal de mayor rango dependiendo del grado de atraso del préstamo. Aún así, el elevado nivel de clientes con los que cuentan algunos OC propicia un descontrol en el seguimiento de los créditos. Se ha registrado un solo caso de fraude de un OC que alteró el monto pagado de un cliente en campo, lo cual fue identificado en las visitas habituales a clientes en mora.

La seguridad del efectivo se encuentra parcialmente cubierta: el desembolso vía cheque asegura en parte el manejo del efectivo, sin embargo en las agencias que no están autorizadas a retener efectivo, los cajeros deben desplazarse con importantes sumas de dinero para depositarlas en otras instituciones sin personal de seguridad (para montos elevados se movilizan dos personas). Del mismo modo, el cobro de préstamos atrasados por OC en zonas muy peligrosas expone constantemente al personal a robos, aunque se atenúa con la cobertura de un seguro. Cabe resaltar que ésta es una práctica frecuente para muchas IMFs del país.

Auditoría interna

ECLOF RD ha adolecido de la falta de una recurrente fiscalización por parte de un auditor interno. Sin embargo, el actual escenario de expansión ha llevado a la gerencia a adoptar una mayor cultura de riesgos dentro de la institución. En efecto, se acaba de contratar un auditor interno quien cuenta con experiencia en instituciones microfinancieras y además conoce a la institución ya que

¹¹ El nuevo manual contempla comités de crédito y firmas para los desembolsos en las agencias para montos menores a 15 K DOP (444 USD); también establece límites de cartera en riesgo para los OC.

realizó una auditoría de cartera durante el año 2004 tras la crisis institucional. Todavía no ha desarrollado un plan de trabajo, aunque su trabajo incluirá una auditoría integral tanto de cartera como contable.

ECLOF RD se ha sometido a continuas auditorías externas como el principal elemento de supervisión, cumpliendo con la mayoría de las observaciones.

■ Actividades

Actividades: productos y servicios recibe la calificación “d”

K USD, o en moneda local si especificado	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
Cartera	714.89	888.25	1,135.41	1,423.89
Cartera (DOP)	24,503.6	26,647.6	38,962.8	48,108.8
Evolución	(0.4%)	8.7%	46.2%	23.5%
Cartera promedio fin de periodo	746,040	918,403	870,470	1,288,547
Número de clientes activos	1,523	1,889	3,995	5,705
Evolución	(9.3%)	24.0%	111.5%	42.8%
Cartera promedio por cliente	469	470	284	250
% del PIB por habitante	27.9%	16.1%	10.0%	8.6%
Préstamo promedio desembolsado	591	610	343	356
% del PIB por habitante	35.1%	20.9%	12.0%	12.3%
PAR 31 - 365 días	13.8%	17.9%	14.7%	12.5%
PAR > 365 días	ND	0.0%	0.0%	1.5%
Tasa de cartera castigada	0.9%	18.1%	2.1%	0.0%

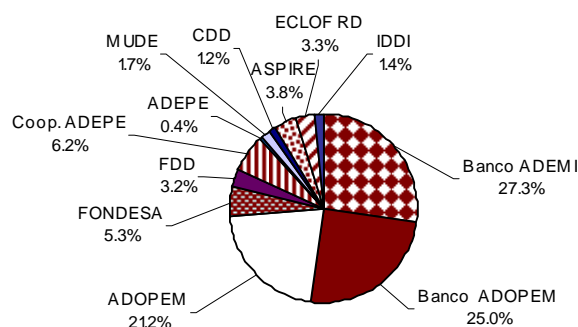
Mercadeo y competencia

ECLOF RD opera en un mercado con características singulares: los gerentes de las IMFs se consideran colaboradores más que competidores, lo que ayuda a la industria a ser muy abierta al intercambio de experiencias y recursos. El mercado presenta niveles de penetración aún bajos (se estima en 30%) lo que da mucho potencial por explotar. En este contexto, ECLOF RD centra sus actividades en zonas urbanas pobres de la capital y periferias. En las zonas urbanas participan muchas instituciones tanto reguladas como Banco ADEMI y ADOPEM y no reguladas como ASPIRE, FDD, CDD, entre otras; la brecha entre las reguladas y no reguladas es muy amplia en términos de cobertura y escala. Si bien ECLOF RD cuenta con una reducida cuota de mercado, ha sabido posicionarse adecuadamente, destacando en algunas zonas como una de las principales instituciones.

ECLOF RD mantiene tasas menores al promedio del mercado como parte de su estrategia competitiva, siguiendo los lineamientos por parte de ECLOF Internacional, pero es una estrategia de diferenciación que será difícil de sostener. En efecto, si bien la principal ventaja de ECLOF RD ha sido sus menores tasas (3.5% para individual y 2.5% para institucional frente a 4% en promedio, por parte de la competencia) por factores internos y externos no será fácil mantenerla en el mediano plazo. Instituciones más grandes

que operan en los mismos mercados cuentan con financiamiento más barato y pueden lograr economías de escala, permitiéndoles bajar las tasas más que ECLOF RD. Esta situación no se ha dado todavía pero es una posibilidad en el mediano plazo. Por otro lado, ECLOF RD viene subiendo las tasas internamente para lograr rentabilidad con una cartera de inferior calidad, cerrando la brecha del diferencial de tasas (Ver “E”).

Participación de mercado según clientela dic. 05



Como una medida para no perder los clientes maduros que buscan créditos individuales, ECLOF RD ha identificado la necesidad de incluir el crédito individual como producto de acceso directo.

La difusión se basa principalmente en la recomendación de los clientes a sus relacionados o la presentación de potenciales clientes a los OC. Hasta el momento esto ha sido suficiente y adecuado para llegar a la clientela esperada con los fondos disponibles.

Gestión de la cartera

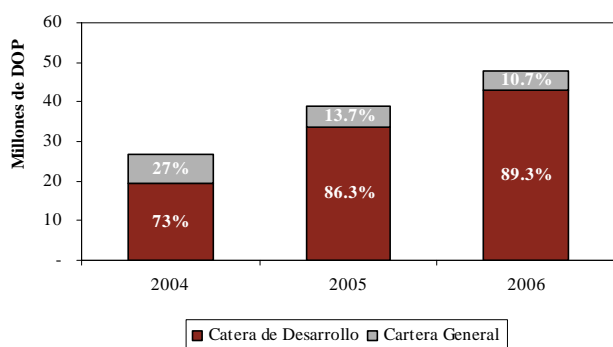
ECLOF RD ha puesto en marcha una estandarización de sus procesos crediticios, con un claro y pormenorizado manual para las etapas de aprobación, seguimiento y cobranza, pero que la actual sobrecarga de trabajo no permite implementarlo adecuadamente, contribuyendo a realizar evaluaciones con menor rigor, seguimiento menos reactivo y flexibilizando la gestión de cobro. En efecto, las mejoras aún no se han traducido en reducciones significativas en los niveles de mora, siendo un aspecto clave por mejorar. Hasta el año 2004 se pudo comprobar una serie de omisiones en los procesos, tanto en las etapas de aprobación, de seguimiento y en las menos rigurosas gestiones de cobranza que arrastraron elevados índices de mora. Si bien se han establecido las medidas correctivas en los procesos, aún no se perciben sustanciales mejoras en la calidad de la cartera: el elevado número de clientes por OC a partir de 2005 los hace muy productivos pero poco reactivos¹².

Por otro lado, los OC cuentan con perfiles adecuados para el cumplimiento de sus actividades, aunque se cuenta con

¹² Existen OC que tienen entre 700 y 900 clientes, aproximadamente.

personal nuevo que aún debe reforzar su análisis de endeudamiento y técnicas de cobranza. La actual política de incentivos es conocida por el personal y toma en cuenta variables relacionadas a la cartera (clientes, mora y montos), pero que son poco sensibles a una mala calidad de la cartera¹³.

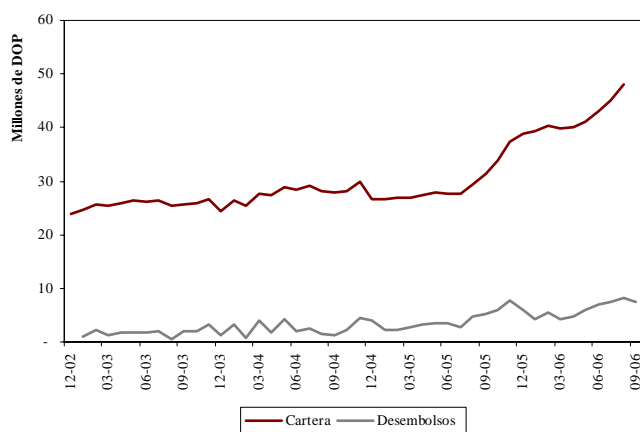
Cartera de créditos por producto



Evolución y diversificación de la cartera

Tras solucionar la crisis institucional, ECLOF RD ha experimentado un fuerte crecimiento en el nivel de actividades con una tendencia creciente dada la amplia demanda por cubrir. El refuerzo institucional se acompañó de una inyección de fondos principalmente destinados a impulsar la cartera de desarrollo, lo cual se tradujo en una mayor clientela y menor crédito promedio (la cartera promedio por cliente, pasó de 469 USD a dic. 03 a 250 USD a ago. 06).

Evolución de la cartera de préstamos



Las estrategias de diversificación de la cartera por tipo de producto no están formalizadas. De manera general y de acuerdo con lo estipulado por ECLOF Internacional, se pretende mantener los créditos a instituciones dando un impulso a los créditos de microempresa pero no se ha establecido un mix de productos. A la fecha, los créditos a instituciones representan el 10.7% de la cartera, mientras los de desarrollo (microempresa), el 89.3%, concentrados en actividades comerciales y metodología grupal. Existe además la política de favorecer a la clientela según género:

al menos 50% de los clientes deben ser mujeres¹⁴. A ago. 06 no existe concentración por montos: los 50 primeros créditos representan el 13.2% de la cartera vigente.

Calidad de la cartera

La cartera en riesgo de ECLOF RD aún mantiene niveles de mora elevados a pesar de un fuerte saneamiento de la cartera vía castigos durante el año 2004 (PAR > 30 días alcanzó un pico de 17.9% a dic. 04 disminuyendo a 12.5% a ago. 06; con una tasa de castigo de 18.1% a dic. 04). El PAR por tramos muestra una ligera concentración de créditos vencidos entre 30, 60 y más de 120 días. Además, para el último periodo ya se registra cartera afectada mayor a 365 días (1.5% de la cartera a ago. 06).

Hasta el año 2004 la auditoría de cartera llevada a cabo demostró que las políticas de crédito no fueron implementadas correctamente, arrastrando cartera muy afectada y generando incrementos en los niveles del PAR que obligaron a la institución a realizar castigos. El PAR > 30 dista mucho de los estándares de la industria (Ver benchmarking): el fuerte incremento en el número de clientes aún no ha sido acompañado de suficientes mejoras en el análisis y gestión de cobranza. En efecto, aún los nuevos créditos presentan problemas¹⁵.

Cobertura del riesgo crediticio

Los niveles de cobertura han sido insuficientes para cubrir la cartera afectada, situándose muy por debajo de los estándares internacionales (el ratio de cobertura de riesgo pasó de 41.1% a dic. 03 a 27.0% a ago. 06). Tras el fuerte nivel de castigos que absorbió la totalidad de las provisiones constituidas en 2004, la política de provisiones ECLOF RD no ha sido conservadora para una institución que registra elevados niveles de cartera en riesgo. Si bien los créditos estipulan la presencia de algún tipo de garantía, éstas han funcionado sólo parcialmente dados los flexibles procedimientos de cobranza judicial¹⁶. Problemas con la cobranza han sido claramente identificados por la institución, para lo cual ECLOF RD ha contratado un asesor legal quien se encargará recurrentemente de la ejecución de las cobranzas para créditos muy atrasados.

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
Ratio de cobertura del riesgo	41.0%	0.0%	14.5%	27.0%
PAR>30 neto de provisiones / Patrimonio	6.2%	(57.1%)	(72.1%)	(104.8%)

¹⁴ Debido a la idiosincrasia del país, se cree que la mujer asigna mejor los recursos del préstamo y además tiene mejor cultura de pago.

¹⁵ No se cuenta con información desagregada del PAR > 30 días por producto, por lo que no se puede hacer un análisis más detallado de la mora por producto.

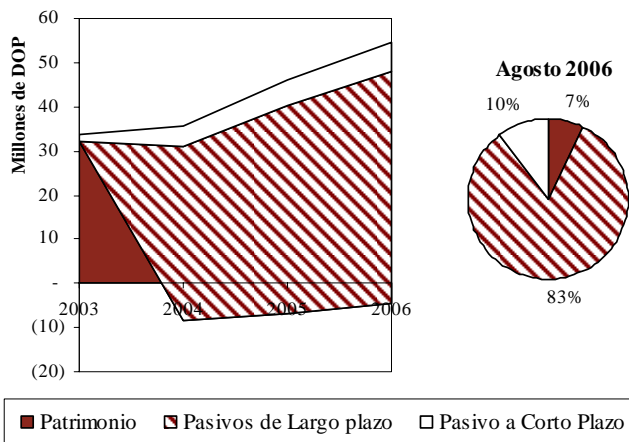
¹⁶ En efecto, se puede apreciar clientes con más de 400 días de mora que sólo han recibido visitas de equipos de cobranzas, mas no han recibido notificaciones judiciales.

¹³ Es posible acceder a incentivos con mora por encima del 5%.

■ **Financiamiento y liquidez**

Financiamiento y liquidez recibe la calificación “c”

Estructura de Financiamiento



ECLOF RD se ha financiado exclusivamente con fondos prestados de ECLOF Internacional. En concordancia con los lineamientos de ECLOF Internacional, ECLOF RD tuvo que reclasificar en el 2004 un préstamo subordinado como un pasivo en vez de patrimonio. Las pérdidas de años anteriores, la inflación y la reclasificación hicieron que el patrimonio se tornara negativo; situación que persiste hasta hoy. ECLOF RD está recapitalizándose con las utilidades retenidas de los dos últimos años, pero este proceso probablemente demore por lo menos de dos a tres años para revertir el patrimonio negativo, condicionado a que se mantengan los niveles de rentabilidad actuales.

ECLOF RD tiene un alto nivel de concentración del pasivo en una sola fuente de financiamiento: ECLOF Internacional. Los recursos de ECLOF Internacional tienen plazos favorables pero ECLOF RD tiene que destinar un tercio de los intereses percibidos a ECLOF Internacional. El resultado es que los intereses son altos, aproximadamente 15%. Cabe anotar que el riesgo es asumido por ECLOF Internacional: en caso de no pago de intereses, la pérdida es asumida por ECLOF Internacional. En los últimos años han aumentado los pasivos de ECLOF y a ago. 06 son mayores a los activos, señal clara que ECLOF RD continúa operando exclusivamente por el apoyo financiero de ECLOF Internacional.

Estrategia de Financiamiento

ECLOF RD ha correctamente identificado la necesidad de crecer con otros fondos y ha emprendido una búsqueda activa de financiamiento. Sin embargo, sin un previo plan de fortalecimiento patrimonial el acceso a recursos vía deuda no será una tarea fácil. Dada la situación patrimonial de ECLOF RD, es probable que vaya a tener que continuar dependiendo principalmente de los fondos ECLOF

Internacional, iglesias y recursos gubernamentales para crecer.

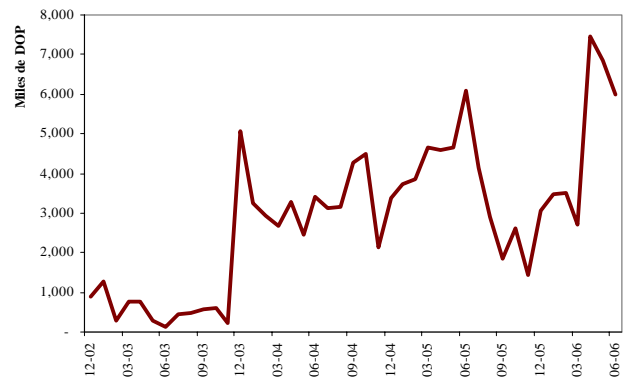
Gestión activos/pasivos (ALM)

La principal ventaja de los fondos que recibe ECLOF RD es que no conllevan riesgos de la gestión de activos y pasivos. Los riesgos de calce de plazos y tasa de interés son inexistentes porque ECLOF RD paga un porcentaje fijo de los intereses percibidos, independiente de la calidad de la cartera, plazo de los préstamos o la tasa activa cobrada. No existe tampoco riesgo cambiario porque los préstamos están denominados en moneda local.

Gestión de la liquidez

ECLOF RD cuenta con herramientas básicas de flujo de caja y no ha tenido problemas importantes de liquidez en los últimos años. El manejo de liquidez en ECLOF es simple y han identificado las variaciones estacionales claramente. Invierte los excedentes a corto plazo y ha logrado aceptables niveles de retornos sobre estos fondos.

Evolución de la Liquidez



■ **Eficiencia y rentabilidad**

Eficiencia y rentabilidad recibe la calificación “b”

Matriz de Rentabilidad	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
ROE	NA	NA	NA	NA
Deudas / Patrimonio	0.04x	NA	NA	NA
ROA	(0.4%)	(11.4%)	3.8%	6.3%
Generación de renta				
Autosuficiencia operativa	98.4%	73.0%	112.6%	118.3%
Rendimiento de cartera	28.2%	34.4%	45.1%	44.9%
Ratio de costos operativos	17.3%	26.7%	25.0%	24.1%
Clientes por empleado	95	135	200	228
Clientes por oficial de crédito	254	315	499	519
Cartera promedio por cliente (USD)	469	470	284	250
Ratio de costos financieros	8.5%	9.7%	13.1%	12.5%
Costo del ahorro	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo de la deuda	ND	13.2%	8.4%	10.5%
Ratio de costos de provisión	3.2%	12.9%	3.2%	2.9%
Cartera en riesgo 31 - 365 días	13.8%	17.9%	14.7%	12.5%
Tasa de cartera castigada	0.9%	18.1%	2.1%	0.0%
Gestión de los activos				
Cartera / Activos	68.9%	75.1%	83.1%	85.0%
Resultado no operativo en % de los ingresos financieros	0.2%	1.7%	2.5%	2.5%

Estado de la rentabilidad

ECLOF RD es una institución rentable antes de ajustes por provisiones para incobrables. Registró la mayor rentabilidad de los cuatro años analizados en agosto de 2006, con un ROA de 6.3%. ECLOF RD alcanzó su punto de equilibrio en 2005; los resultados de años anteriores se caracterizaron por un rendimiento de cartera – resultado de bajas tasas y alta morosidad - demasiado bajo para cubrir sus costos, especialmente el costo de provisiones en 2004. Con el nuevo CD y equipo gerencial, los resultados han mejorado considerablemente; el resultado neto a agosto de 2006 de 62 K USD es más de 30% al resultado del año de 2005. Cabe mencionar que sus positivos resultados financieros se encuentran sobrevalorados debido a la poco conservadora política de provisión: para alcanzar una cobertura total de la cartera en riesgo, ECLOF RD debería aumentar considerablemente sus gastos de provisión, lo que tendría un impacto en los resultados.

Rendimiento de cartera

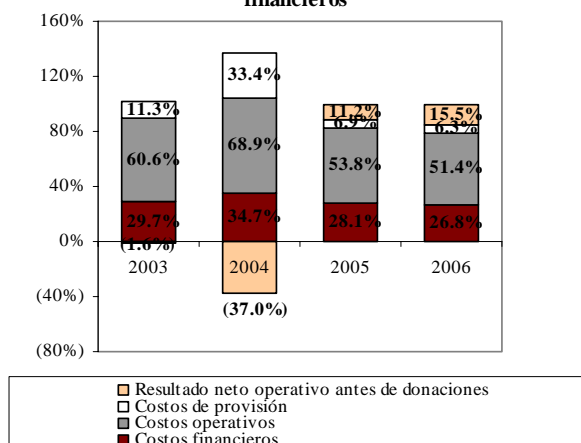
El rendimiento de cartera de 44.9% representa un aumento de más de 50% desde el año 2003 pero dista de acercarse al rendimiento teórico de la cartera de 52.1% conforme a las tasas interés aplicadas por ECLOF RD, afectado por una cartera de inferior calidad. El tema de tasas de interés es consistentemente discutido en la AG de ECLOF, dado que algunos miembros prefieren bajar la tasa pensando en el bienestar de los clientes actuales. Sin embargo, los competidores que forman parte de Consejo de Directivos y la Asamblea General han logrado convencer a estos órganos de la importancia de la sostenibilidad y han tomado la decisión de ajustar la tasa cada año para que se sitúe por debajo del promedio del sector nacional.

Ratio de costos operativos

ECLOF es una institución eficiente en comparación con el promedio de ONGs crediticias e IMFs pequeñas. Este resultado es especialmente notorio tomando en cuenta que el préstamo promedio ha bajado en los últimos años. El ratio de costos operativos ha mejorado notablemente desde su pico en 2004, situándose en 24.06% a agosto de 2006.

El aumento en la cartera y sobretodo asesores muy productivos hacen que ECLOF RD gaste cada vez menos por cada dólar en la cartera. La alta productividad del personal distingue ECLOF RD de sus pares regionales. ECLOF RD ha logrado que los OC manejen 519 clientes, en promedio, que es mucho mayor al promedio latinoamericano de 262. Este resultado puede a la vez indicar una sobrecarga de trabajo tomando en cuenta los altos niveles de mora. Si los OC fueran a dedicar más tiempo a cobranza, es probable que esta cifra bajara.

Estructura de costos en función de los ingresos financieros



Ratio de costos financieros

El ratio de costos financieros de ECLOF RD ha ido aumentando ya que su contrato de deuda estipula que paga un tercio de los intereses cobrados por su cartera, cuya calidad está mejorando. ECLOF RD sólo paga intereses por los ingresos percibidos. Con la constante mejora de la cartera, ECLOF RD ha tenido que pagar cada vez más por financiar cada dólar en la cartera. Los plazos de la deuda de ECLOF Internacional son muy atractivos pero la tasa es mayor a la de muchos otros inversionistas sociales.

Ratio de costos de provisión

Los bajos gastos de provisión de ECLOF RD ayudan a mantener la rentabilidad positiva pero no son suficientes para crear una reserva para préstamos incobrables que cubra la cartera en riesgo mayor a 30 días (ver "A"). Los bajos niveles de provisiones inflan la rentabilidad de una manera artificial. Cuando se ajusta los gastos de provisión para simular una política de provisión comparable con los parámetros de la industria los ratios de rentabilidad bajan notablemente.

Gestión de activos

ECLOF RD cada vez cuenta con activos más productivos. La participación de la cartera en el total de activos de ECLOF ha aumentado de 68.9% en 2003 a 85.0% a agosto de 2006. Además, ECLOF RD invierte excedentes líquidos en cuentas bancarias que pagan intereses.

Desempeño ajustado

Los detalles referentes a los ajustes son proporcionados en anexos.

En términos ajustados, ECLOF RD genera ligeras pérdidas en todos los años analizados, salvo en 2006. De todas maneras, los resultados de 2005 y hasta agosto de 2006 confirman la notable mejora en la gestión, alcanzando la autosuficiencia financiera para el último periodo. El ratio de ajustes es elevado para los dos primeros años: en 2003 el fuerte nivel inflacionario incidió principalmente en el ratio (89% de los ajustes), mientras que el castigo del 2004

absorbió la totalidad de las provisiones constituidas (71% de los ajustes). No se aplica el ajuste por inflación desde 2004 debido al patrimonio negativo.

	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
Ratio de costos de ajuste	51.8%	25.9%	6.7%	5.1%
AROE	(45.4%)	NA	NA	NA
AROA	(42.5%)	(32.1%)	(1.1%)	1.9%
Autosuficiencia financiera	35.3%	49.0%	96.8%	104.9%

Evolución de la rentabilidad

En términos contables, ECLOF RD debería seguir cerca de su rentabilidad no ajustada en los próximos años: la calidad de la cartera está mejorando, las tasas han aumentando ligeramente y los gastos operacionales han ido bajando, como porcentaje de la cartera promedio. Es probable que ECLOF RD mantenga la política de provisiones para créditos incobrables que actualmente tiene, pese a su menor exigencia. El resultado esperado es que la rentabilidad contable seguirá siendo alta pero la exposición al riesgo crediticio seguirá siendo mayor también.

Las opiniones emitidas en este informe son válidas por una duración de un año máximo. Más allá de ese límite o si un evento mayor tuviera lugar en la vida de la IMF o en su entorno próximo durante ese período, Planet Rating ya no garantiza la vigencia de sus recomendaciones y recomienda una nueva calificación. Planet Rating no podrá ser considerada responsable de las consecuencias de una inversión y/o financiamiento realizado sobre la base de este informe.

Benchmarking

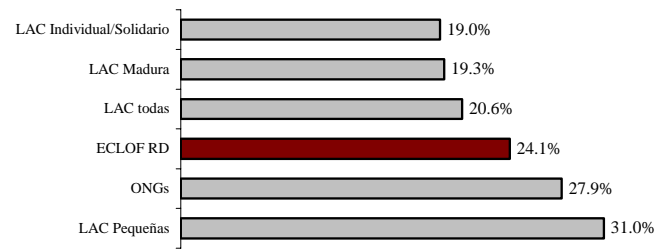
Clasificación según los criterios del MBB

Zona	LAC
Grupo MBB	ONGs – Individual/Solidario
Madurez	Madura (mayor a 8 años)
Tamaño	Pequeña (cartera menor a 4 M USD)
Clientela	Baja (cartera por cliente de 54.6% del PNB por habitante)

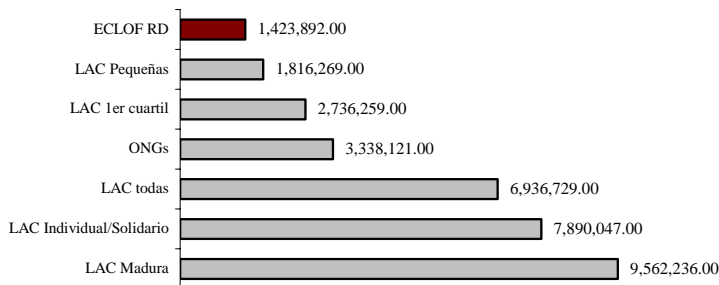
El benchmarking de ECLOF RD ha sido realizado con:

- Grupos de pares publicados por el MIX con cifras a dic.05: Todos LAC 2005, ONGs, LAC primer cuartil, LAC maduras, de pequeña escala y con metodología de crédito individual/solidario.

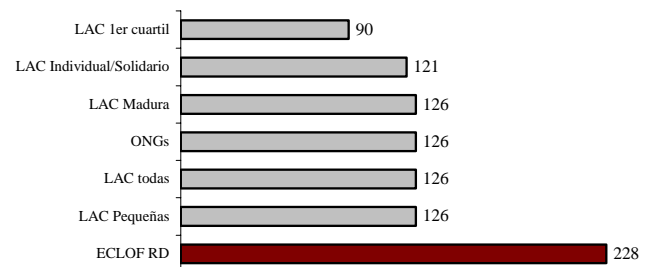
Ratio de costos operativos



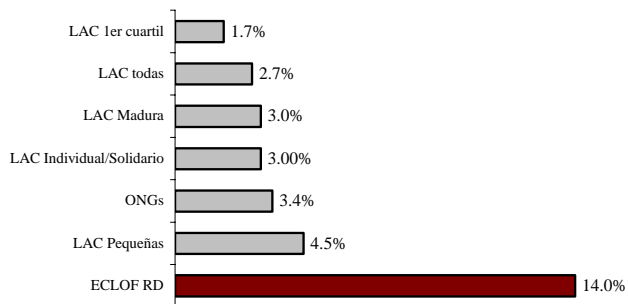
Cartera USD



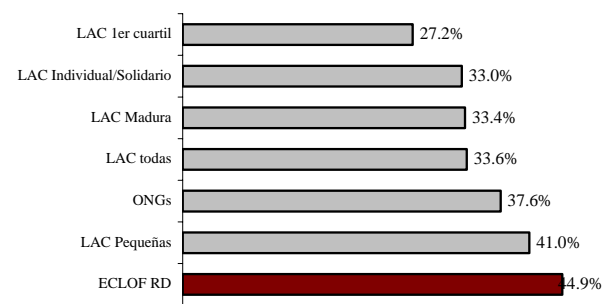
Productividad del Personal



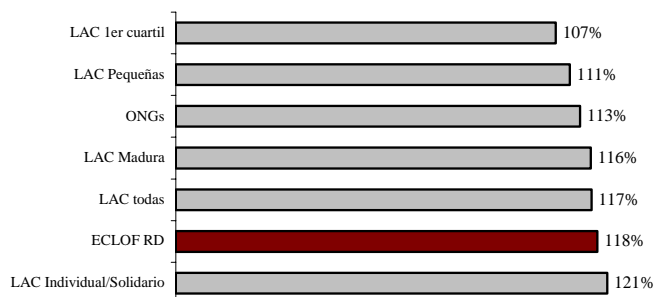
PAR > 30 días



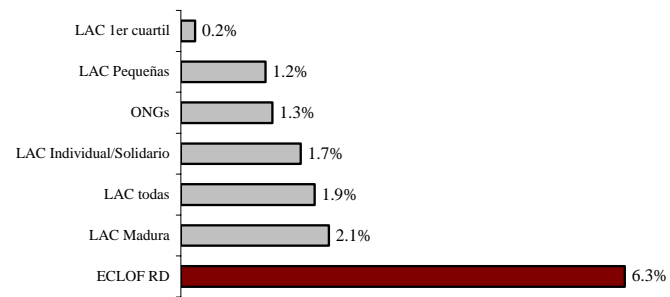
Rendimiento de cartera



Autosuficiencia Operativa



ROA



Anexos

Acrónimos

ADEMI	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Micro Empresa.
ADEPE	Asociación para el Desarrollo de la Provincia de Espaillat
ADOPEM	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer Empresa
AG	Asamblea General
CD	Consejo Directivo
CDD	Centro Dominicano de Desarrollo
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor
CNE	Consejo Nacional de ECLOF
DE	Director Ejecutivo
DOP	Peso Dominicano
DPF	Depósitos a Plazo Fijo
ECLOF	Ecumenical Church Loan Fund
EUR	Euro
FDD	Fundación Dominicana de Desarrollo
FONDESA	Fondo para el Desarrollo
FMI	Fondo Monetario Internacional
GRH	Gestión de Recursos Humanos
IMF	Institución de Microfinanzas
M	Millones
MBB	MicroBanking Bulletin
MM	Miles de Millones
MP	Medio Plazo
NA	No Aplica
ND	No Disponible
OC	Oficial de Crédito
ONG	Organización No Gubernamental
PAR	Cartera en Riesgo
PIB	Producto Interno Bruto
PME	Pequeñas y Medianas Empresas
PROMIPYME	Programa de Promoción y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
RD	República Dominicana
REDOMIF	Red Dominicana de Microfinanzas
PNB	Producto Nacional Bruto
ROA	Rendimiento de los Activos
ROE	Rentabilidad de Fondos Propios
SIG	Sistema de Información y Gestión
TEG	Tasa Efectiva Global
USD	Dólares Estadounidenses

Fórmulas y ratios

- Productividad del personal : Número de acreditados activos/ Número de empleados- fin de período
- Rentabilidad de los activos (ROA): resultado neto antes de subvenciones/ Activo promedio
- Rentabilidad de los activos ajustada (AROA): resultado neto ajustado antes de subv./ Activo promedio ajustada
- Rentabilidad del patrimonio (ROE): resultado neto antes de subv./ Patrimonio promedio
- Rentabilidad del patrimonio ajustada (AROE): resultado neto ajustado antes de subv./ Patrimonio promedio
- Deudas sobre patrimonio: Deudas (ahorros + préstamos) / Patrimonio- fin de período
- Rendimiento de cartera: Ingresos de cartera / Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos operativos: Costos operativos / Cartera bruta promedio sobre 13 meses

- Ratio de costos financieros: Intereses pagados y costos asimilados/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Costo del financiamiento: Intereses pagados y costos asimilados/ Deuda promedio (ahorros+ préstamos)
- Ratio de costos de provisión Costos netos de provisión por cartera incobrable/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Ratio de costos de ajuste Costos de ajuste/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses
- Cartera de préstamos sobre activos : Cartera neta de préstamos / Total de activo fin de período
- Autosuficiencia operacional : Ingresos operacionales / (Costos financieros + Costos netos de provisión por cartera incobrable + Costos operativos)
- Autosuficiencia financiera : Autosuficiencia operacional después de ajustes
- Tasa de cobertura del riesgo : Reservas para cartera incobrable/ Cartera en riesgo 31-365
- Tasa de cartera castigada: Préstamos castigados de la cartera/ Cartera bruta promedio sobre 13 meses

Notas a los estados financieros

Notas redactadas según las directivas del CGAP sobre la presentación de los estados financieros de las IMF

0 La institución no sigue las recomendaciones del CGAP para la presentación de los estados financieros

1 Los estados financieros presentados comprenden el balance, el estado de resultados y las notas explicativas. Los estados financieros auditados se remontan a 3 años. Los datos referidos al período ago. 06 son estados financieros no auditados. La auditoría es llevada a cabo por el despacho Soriano, Martínez & Asociados.

2 La institución solamente ofrece servicios financieros.

3 Subvenciones

3.1 Los ingresos producto de subvenciones no fueron presentados de manera separada de los ingresos relacionados con la actividad en el estado de resultados.

3.2 La siguiente tabla muestra el conjunto de subvenciones recibidas por la institución:

Fondador	Monto USD	Condiciones y Comentarios
ECLOF	7,172	
Internacional		
Iglesia de Noruega	15,697	

3.3 La institución recibió subvenciones que se contabilizaron en el estado de resultados.

4 Contabilización de los elementos de la cartera de préstamos

Metodología de provisionamiento

Provisión	
31 – 60 días	10%
61 – 90 días	20%
91 – 120 días	50%
> 121 días	100%

Créditos castigados Se castigan los créditos cuyos procedimientos de cobranza han sido totalmente agotados.

4.1 Los gastos incurridos a consecuencia del riesgo de crédito (provisiones, créditos castigados) son presentados separadamente de otros gastos en el estado de resultados.

4.2 Los gastos de provisiones son contabilizados mensualmente en el estado de resultados en función de la mora. Los créditos saneados son recuperados de las provisiones.

4.3 Los créditos castigados son retirados de las provisiones (provisionados al 100%) y de la cartera.

4.4 Variación de la reserva para cartera vencida:

En K DOP	Dic. 03	Dic. 04	Dic. 05	Ago. 06
Reserva 1 de enero	644.15	1,391.1	0.0	829.6
+ Costos de provisión	988.0	431.1	1,6711.0	983.5
- Reversiones de la reserva	4.0	7.0	212.9	0.0
- Créditos castigados	237.1	1,815.2	628.5	0.0
Reserva, al 31 de diciembre	1,391.1	0.0	829.5	1,813.1
Créditos castigados sin pasar por la reserva	0.0	3,184.6	0.0	0.0

4.5 Para fines de control se registran los intereses devengados como cuenta por cobrar y una contracuenta en el pasivo por el mismo monto. Cuando los créditos son castigados, se retira de cartera el monto de capital y los intereses son rebajados de las cuentas de intereses devengados.

4.6 Los productos a plazo son aislados de los ingresos de la cartera de créditos.

5 Calidad de la gestión de la cartera:

5.1 Indicadores: los indicadores de seguimiento de la calidad de la cartera son descritos en las áreas "I" y "A".

5.2 Se tiene como política reestructurar créditos, pero en la práctica sólo se ha reestructurado un préstamo.

5.3 Los créditos a empleados están limitados a dos salarios del empleado y sujetos a discreción del DE (podrían tomarse como adelantos salariales) para ser repagados dentro del periodo fiscal.

6 Detalles de la deuda:

6.1 Detalles del financiamiento por préstamos :

Fuente	Tasa de interés	Queda por rembolsar (K USD) al 30/08/2006	Condiciones
ECLOF Internacional	1/3 de los ingresos de cartera	1,553.7	Fondos en administración que retorna a ECLOF Internacional caso cierre la institución. Pago dos veces al año de los intereses en marzo y agosto.

6.2 La institución no capta ahorro del público.

6.3 La institución no exige una inversión en capital para acceder a sus servicios.

7 Otras reglas de contabilidad

7.1 Los ingresos se registran por el método del efectivo, mientras que los gastos por el devengado.

7.2 Han realizado ajustes por inflación durante el año 2004 que el país registró una tasa inflacionaria elevada.

7.3 No se realiza ajustes por tipo de cambio dado que sus activos son expresados en moneda local.

8 Otras informaciones extracontables

8.1 Número de créditos emitidos se indica en la sección "A".

Notas específicas a los Estados de Resultados Planet Rating

Balance

1. Certificados de depósito en ADOPEM
2. Intereses devengados que no pasan por resultados cuya contracuenta está en el pasivo, se van acumulando mensualmente.
3. Incluye préstamos al personal (a un año) y gastos diferidos, Para 2005 incluye capacitación fondo micro.
4. Fianzas, depósitos y bienes adjudicados.
5. Contracuenta de los intereses diferidos.
6. Préstamo ECLOF Internacional.

Estado de Resultados

7. Incluye intereses de préstamos a los empleados.
8. Ingresos por depósitos.
9. Incluye comisiones y dietas.
10. Para 2005, incluye la ganancia por venta de un activo fijo que fue adjudicado.
11. Perdida por venta de activo fijo.
12. Donaciones por parte de ECLOF Internacional y de una iglesia noruega para equipos de cómputo y capacitaciones.

ECLOF RD		DOP				USD				Evolución		
Balance	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Ago. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Ago. 2006	2004/2003	2005/2004	Ago. 2006/2005
ACTIVOS		33,557,093	35,502,568	45,902,440	54,466,722	979,026	1,183,419	1,337,632	1,612,076	5.8%	29.3%	18.7%
Activos de Corto Plazo			32,335,714	43,041,618	51,027,719	882,450	1,077,857	1,254,265	1,510,290	6.9%	33.1%	18.6%
Caja y Bancos		5,079,825	881,675	1,057,121	1,769,600	148,204	29,389	30,805	52,376	(82.6%)	19.9%	67.4%
Activos financieros netos a corto plazo	1	-	3,000,000	2,004,619	1,088,306	-	100,000	58,416	32,211	-	(33.2%)	(45.7%)
Cartera neta a corto plazo		23,112,579	26,647,583	38,133,284	46,295,525	674,308	888,253	1,111,233	1,370,229	15.3%	43.1%	21.4%
Cartera bruta a corto plazo		24,503,640	26,647,583	38,962,845	48,108,626	714,892	888,253	1,135,407	1,423,892	8.7%	46.2%	23.5%
(Provisión para cartera incobrable)		1,391,061	-	829,562	1,813,102	40,584	-	24,174	53,663	(100.0%)	-	118.6%
Intereses devengados			575,325	753,606	698,339	30,325	19,177	21,961	20,669	(44.7%)	31.0%	(7.3%)
Sobre cartera de crédito	2	1,039,432	575,325	753,606	698,339	30,325	19,177	21,961	20,669	(44.7%)	31.0%	(7.3%)
Sobre activos financieros			-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros activos de corto plazo	3	1,015,017	1,231,131	1,092,989	1,175,950	29,613	41,038	31,851	34,805	21.3%	(11.2%)	7.6%
Activos de Largo Plazo			3,166,854	2,860,822	3,439,003	96,576	105,562	83,367	101,786	(4.3%)	(9.7%)	20.2%
Activos financieros netos a largo plazo	4	10,471	10,661	10,836	10,836	305	355	316	321	1.8%	1.6%	0.0%
Cartera neta a largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos fijos netos		1,690,864	1,599,178	1,660,081	2,177,508	49,331	53,306	48,376	64,449	(5.4%)	3.8%	31.2%
Otros activos a largo plazo		1,608,905	1,557,015	1,189,905	1,250,660	46,940	51,900	34,675	37,016	(3.2%)	(23.6%)	5.1%
PASIVO Y PATRIMONIO			35,502,568	45,902,440	54,466,722	979,026	1,183,419	1,337,632	1,612,076	5.8%	29.3%	18.7%
Pasivo		1,434,533	43,866,941	52,685,426	59,145,423	41,852	1,462,231	1,535,293	1,750,553	2,957.9%	20.1%	12.3%
Pasivo a Corto Plazo			4,319,603	5,422,974	6,620,938	41,852	143,987	158,030	195,963	201.1%	25.5%	22.1%
Depósitos a la vista		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos obligatorios		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos a corto plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses devengados		(14,437)	2,285,560	3,585,909	3,955,087	(421)	76,185	104,496	117,060	(15,931.7%)	56.9%	10.3%
Otros pasivos de corto plazo	5	1,448,970	2,034,044	1,837,065	2,665,851	42,274	67,801	53,533	78,902	40.4%	(9.7%)	45.1%
Pasivos de Largo plazo			39,547,338	47,262,452	52,524,485	-	1,318,245	1,377,264	1,554,591	-	19.5%	11.1%
Depósitos de largo plazo		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos de largo plazo	6	-	39,547,338	47,262,452	52,493,102	-	1,318,245	1,377,264	1,553,662	-	19.5%	11.1%
Otros pasivos de largo plazo			-	-	31,383	-	-	-	929	-	-	-
Patrimonio		32,122,559	(8,364,373)	(6,782,986)	(4,678,701)	937,174	(278,812)	(197,661)	(138,478)	(126.0%)	(18.9%)	(31.0%)
Capital social		8,167,007	-	(3,291,360)	-	238,272	-	(95,913)	-	(100.0%)	-	(100.0%)
Donaciones		19,163,195	2,135,690	2,135,690	2,137,749	559,085	71,190	62,236	63,272	(88.9%)	0.0%	0.1%
Resultados netos acumulados sin donaciones			(6,540,584)	(7,208,703)	(8,920,735)	145,076	(218,019)	(210,067)	(264,031)	(231.5%)	10.2%	23.7%
Año corriente		(115,750)	(3,961,537)	1,581,386	2,104,286	(3,377)	(132,051)	46,083	62,281	3,322.5%	(139.9%)	33.1%
Otras cuentas de patrimonio			2,059	-	-	(1,882)	69	-	-	(103.2%)	(100.0%)	-

ECLOF RD		DOP				USD				Evolución		
Estado de resultados	Notas	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Ago. 2006	Dic. 2003	Dic. 2004	Dic. 2005	Ago. 2006	2004/2003	2005/2004	Ago. 2006/2005
Ingreso Financiero (a)		7,302,419	10,653,818	13,886,670	13,582,771	213,048	355,127	404,668	402,015	45.9%	30.3%	(2.2%)
Ingresos de cartera		7,217,043	9,469,815	13,479,270	13,019,441	210,557	315,661	392,796	385,342	31.2%	42.3%	(3.4%)
Ingresos recibidos por créditos	7	5,736,063	7,757,277	10,479,185	10,141,806	167,349	258,576	305,371	300,172	35.2%	35.1%	(3.2%)
Derechos y comisiones recibidas		566,488	969,491	2,280,191	2,147,324	16,527	32,316	66,446	63,555	71.1%	135.2%	(5.8%)
Intereses moratorios sobre créditos		914,492	743,048	719,894	730,312	26,680	24,768	20,978	21,615	(18.7%)	(3.1%)	1.4%
Ingresos de otros activos financieros	8	15,880	184,553	350,227	339,850	463	6,152	10,206	10,059	1,062.2%	89.8%	(3.0%)
Otros ingresos por servicios financieros		69,497	999,451	57,172	223,480	2,028	33,315	1,666	6,614	1,338.1%	(94.3%)	290.9%
Costos Financieros (b)		2,165,291	3,700,354	3,907,491	3,640,607	63,172	123,345	113,867	107,753	70.9%	5.6%	(6.8%)
Intereses pagados sobre préstamos		2,066,791	2,607,652	3,636,442	3,495,216	60,299	86,922	105,969	103,449	26.2%	39.5%	(3.9%)
Intereses pagados sobre depósitos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos netos de ajuste por inflación		-	1,038,157	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros costos relacionados con servicios financieros		98,499	54,545	271,049	145,391	2,874	1,818	7,899	4,303	(44.6%)	396.9%	(46.4%)
Resultado Financiero [c=a-b]		5,137,129	6,953,464	9,979,179	9,942,164	149,875	231,782	290,801	294,263	35.4%	43.5%	(0.4%)
Provisión neta para cartera incobrable (f)		825,260	3,554,639	964,088	853,630	24,077	118,488	28,094	25,265	330.7%	(72.95)	(11.5%)
Provisiones para cartera incobrable + cartera castigada		983,988	3,608,792	1,458,081	983,540	28,708	120,293	42,490	29,110	266.8%	(59.6%)	(32.5%)
Recuperación de cartera castigada		158,728	54,153	493,993	129,910	4,631	1,805	14,395	3,845	(65.9%)	812.2%	(73.7%)
Costos operativos (d)		4,427,619	7,344,570	7,465,195	6,984,249	129,175	244,819	217,541	206,716	65.9%	1.6%	(6.4%)
Costos del personal (incluidas compensaciones)	9	3,225,167	5,293,072	5,271,069	4,975,447	94,094	176,436	153,603	147,261	64.1%	(0.4%)	(5.6%)
Otros costos operativos		1,202,451	2,051,498	2,194,126	2,008,802	35,081	68,383	63,938	59,455	70.6%	7.0%	(8.4%)
Depreciación y amortización		228,222	215,214	190,791	135,300	6,658	7,174	5,560	4,005	(5.7%)	(11.3%)	(29.1%)
Consultorías, auditorías y calificaciones		88,834	245,595	215,741	366,791	2,592	8,187	6,287	10,856	176.5%	(12.2%)	70.0%
Agua, luz, teléfono		226,723	397,464	565,896	520,364	6,615	13,249	16,491	15,401	75.3%	42.4%	(8.0%)
Seguros		75,829	53,813	58,541	36,609	2,212	1,794	1,706	1,084	(29.0%)	8.8%	(37.5%)
Alquiler		22,500	36,100	37,100	92,500	656	1,203	1,081	2,738	60.4%	2.8%	149.3%
Gastos legales		164,509	423,849	291,923	246,362	4,800	14,128	8,507	7,292	157.6%	(31.1%)	(15.6%)
Otros		395,834	679,463	834,135	610,875	11,548	22,649	24,307	18,080	71.7%	22.8%	(26.8%)
Resultado neto operativo antes de impuestos y donaciones [f=c-d-e]		(115,750)	(3,945,745)	1,549,896	2,104,286	(3,377)	(131,525)	45,165	62,281	3,308.9%	(139.3%)	35.8%
Impuesto sobre la Renta (h)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado neto operativo antes de donaciones [i=g-h]		(115,750)	(3,945,745)	1,549,896	2,104,286	(3,377)	(131,525)	45,165	62,281	3,308.9%	(139.3%)	35.8%
Ingresos no operativos (i)	10	-	4,008	31,490	-	-	134	918	-	-	685.7%	(100.0%)
Costos no operativos (incluidos impuestos relacionados) (j)	11	-	19,800	-	-	-	660	-	-	-	(100.0%)	-
Resultado neto antes de donaciones [l=i+j-k]		(115,750)	(3,961,537)	1,581,386	2,104,286	(3,377)	(132,051)	46,083	62,281	3,322.5%	(139.9%)	33.1%
Ingresos por donaciones (m)	12	783,868	-	-	-	22,869	-	-	-	(100.0%)	-	-
Resultado neto		668,118	(3,961,537)	1,581,386	2,104,286	19,492	(132,051)	46,083	62,281	(692.9%)	(139.9%)	33.1%

Características de los productos de crédito

Nombre del producto	Cartera de Desarrollo	Cartera General
Fecha de creación		
Tipo de clientela (rural, urbana, comercio)	Rural y urbana	Rural y urbana
Tamaño autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	5,000 a 300,000 DOP	10,000 a 1,000,000 DOP
Tamaño promedio de los créditos otorgados	7,604 DOP	124,397 DOP
Plazo autorizado de los créditos (mínimo y máximo)	6 a 24 meses	12 a 84 meses
Plazo promedio de los créditos otorgados	12 meses	18 meses
Periodo de gracia	Ninguno	Ninguno
Exigencias de garantías y otras condiciones		Garantías solidarias, facturas del negocio, facturas de bienes.
Frecuencia de pago (semanal, mensual...)	Mensual	Mensual
Tasa de interés nominal	3.5% mensual	2.5% mensual
¿Sobre saldo insoluto o saldo inicial?	Sobre saldo insoluto	Sobre saldo insoluto
Tasa Efectiva Global		
Comisiones y moratorios	5% del total (comisión) y 5% mensual del monto atrasado (mora)	5% del total (comisión) y 5% mensual del monto atrasado (mora)

Miembros del Consejo Directivo

Nombre	Función en el consejo	Nivel de educación	Empleo actual	Fecha de elección en el Consejo	Representa
Reynoso Meran	Presidente	Contador Publico	Director Ejecutivo IMF	Marzo 2005	Casa Caribeña
Jesús Corletto	Vicepresidente	Contador Publico	Asesor Financiero ONG	Marzo 2005	Independiente
Esperanza Lora	Tesorera	Licenciatura	Directora Ejecutiva IMF	Marzo 2005	CDD
Mercedes Canalda	Secretaria	Economista	Directora Ejecutiva IMF	Marzo 2005	ADOPEM
Ada Wiscovith	Vocal	Economista	Directora Ejecutiva IMF	Marzo 2005	FDD
Ercira Paulino	Vocal	Licenciatura Teología	Pastora Evangélica	Marzo 2005	Iglesia evangélica
Angel Céspedes	Vocal	Abogado	Funcionario ONG	Marzo 2005	ONG Ambiental

Organigrama

