

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO

Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa
Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa

GUATEMALA

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD:

**FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA PARA
INSTITUCIONES MICRO-FINANCIERAS NO REGULADAS**

(TC-0105023-GU)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Miguel Taborga (COF/CGU); Tatsuji Hayakawa (COF/CGU); Javier Jiménez (LEG/OPR); Susana Buenaño (SDS/MSM) y Fernando Campero (SDS/MSM), Jefe del Equipo.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| AGIL | Proyecto de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales financiado por USAID |
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| BCIE | Banco Centroamericano de Integración Económica |
| CAC | Cooperativas de Ahorro y Crédito |
| FENACOAC | Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Servicios Varios |
| LDA | Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| ONGE | Organización No Gubernamental especializada en microfinanzas, perteneciente a REDIMIF |
| PIB | Producto Interno Bruto |
| PGCM | Programa Global de Crédito para la Microempresa |
| PUC | Plan Unico de Cuentas |
| SBG | Superintendencia de Bancos de Guatemala |
| REDIMIF | Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala |

GUATEMALA

FOMIN: Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa Línea de Actividad de Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa (LDA)

Memorando de Línea de Actividad

Título del Proyecto: Fortalecimiento de los Sistemas de Información Contable y Financiera para Instituciones Micro-Financieras No Reguladas

Número del Proyecto: TC-0105023-GU

Agencia Ejecutora: Red de Instituciones Microfinancieras de Guatemala (REDIMIF)

Financiamiento:

| | | |
|-------------------------|------|-----------------------|
| FOMIN - No Reembolsable | US\$ | 330.000 (Vent. III-A) |
| REDIMIF | US\$ | <u>145.000</u> |
| Total | US\$ | 475.000 |

I. MARCO DE REFERENCIA

A. El sector de la microempresa en Guatemala

- 1.1. El sector de la microempresa constituye la principal fuente de empleo en Guatemala, absorbiendo a más del 50% de la población económicamente activa del país. Se estima que existen alrededor de 741.000 microempresas, de las que alrededor de un 70% están localizadas en áreas urbanas y 30% en áreas rurales. A pesar de su importancia en la economía, las microempresas enfrentan severas limitaciones de acceso a recursos de crédito del sector financiero formal, aspecto que se constituye en una barrera para alcanzar la modernización, competitividad y crecimiento productivo de este sector. -Se calcula que sólo una fracción (alrededor de 12,5%) de las microempresas que requieren crédito para fines productivos y empresariales pueden conseguir acceso al mismo.
- 1.2. Las instituciones que brindan servicios financieros al sector de la microempresa, comprenden a entidades tanto reguladas como no reguladas, que incluyen a: (i) 4 bancos comerciales con una cobertura conjunta de cerca de 34.000 clientes; (ii) 28 cooperativas de ahorro y crédito (CAC) no reguladas afiliadas a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACOAC), que ofrecen servicios financieros a alrededor de 32.000 microempresarios; (iii) 20 organizaciones no gubernamentales *especializadas* (ONGE) en crédito al sector microempresarial, no reguladas, de diverso tamaño, asociadas a la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF), que atienden a cerca de 96.000 microempresas a través de aproximadamente 130 agencias distribuidas a lo largo de todo el país; y (iv) un conjunto de otras organizaciones privadas de desarrollo social sin fines de lucro, en su mayoría sin especialización en microfinanzas, que concentran sus actividades en la provisión de servicios no financieros, pero que además ofrecen algún tipo de servicios de crédito y

que en conjunto atienden a cerca de 40.000 clientes¹. Se calcula que la cartera de microcrédito de estos intermediarios es del orden de los US\$70 millones.

- 1.3. Pese a los esfuerzos que han hecho estas entidades por llegar al microempresario urbano y rural, la oferta de servicios financieros especializados es aún débil, existiendo todavía una importante demanda insatisfecha. Estimados conservadores indican que alrededor de 200.000 microempresarios aún tienen necesidades no atendidas de crédito. Para revertir esta situación, el gobierno, la comunidad de donantes y los actores del sector han venido impulsando iniciativas destinadas a incrementar el flujo de recursos al sector y a fortalecer a las instituciones especializadas en servicios microfinancieros. El Programa Global de Crédito para la Microempresa iniciado en 1998, fue un instrumento clave para fomentar la participación de la banca comercial en el sector de la microempresa, encontrándose en su etapa final, al haber comprometido el 100% de sus recursos. Para continuar con el apoyo al sector, el gobierno se encuentra negociando con el Banco Centroamericano de Integración Económica un financiamiento adicional por US\$30 millones a ser canalizado a la microempresa a través de ONG (especializadas y no especializadas) y de las CAC. De aprobarse este préstamo, la oferta de recursos (de segundo piso) para las instituciones intermediarias que operan en el sector no sería una limitante en el corto ni mediano plazo. Asimismo, negocia con el BID un préstamo de US\$15 millones para la pequeña y mediana empresa a canalizarse a través de la banca.
- 1.4. La legislación guatemalteca aún no cuenta con un marco normativo que oriente las actividades del sector microfinanciero, establezca estándares de desempeño institucional y permita el crecimiento ordenado y sostenido de las entidades especializadas en microcrédito. Dentro de las reformas que se vienen promoviendo para el fortalecimiento del sistema financiero formal, se ha iniciado la discusión de un proyecto de ley para entidades financieras no bancarias, que podría eventualmente proporcionar la base legal para la formalización de las organizaciones microfinancieras más sólidas. Sin embargo, existen otras normas y reglamentaciones que actualmente demandan la atención prioritaria de las autoridades financieras, por lo que no se prevén modificaciones del marco regulatorio actual para el sector de las microfinanzas sino en el mediano plazo.
- 1.5. Respecto a las instituciones intermediarias que atienden el sector de la microempresa se aprecia lo siguiente: (i) los **bancos comerciales** que incursionaron en el microcrédito a fines de los 1990s, todavía no lo han hecho de manera extensiva: sólo un par de éstos operan de forma activa con microempresarios. Al presente, su atención está volcada a su adecuación al nuevo entorno normativo resultante de las recientes reformas al sistema financiero, dejando escaso espacio en sus estrategias para explorar mercados no tradicionales como el de la microempresa; y (ii) las **cooperativas de ahorro y crédito**, por su parte, tienen una presencia creciente en el sector microfinanciero, con una orientación especial a la provisión de servicios de ahorro. A pesar de no estar reguladas, el financiamiento de su cartera no ha sido una limitante para el crecimiento de estas entidades, debido a su capacidad de movilizar el ahorro de sus miembros y a la credibilidad que el sistema ha logrado gracias a su efectiva organización en torno a FENACOAC. Las CAC todavía enfrentan debilidades en relación con el desarrollo de tecnologías de crédito apropiadas para la clientela microempresarial rural, las mismas

¹ FUNDAP, probablemente la tercera ONG especializada en microcrédito más grande del país no está afiliada a REDIMIF. FUNDAP tiene cerca de 8.000 clientes activos.

que están siendo atendidas con una cooperación técnica del FOMIN (ATN/ME-7624-RG), para introducir la metodología de “banca comunal” en sus operaciones.

- 1.6. Con respecto a las **ONGE** microfinancieras, las mismas, a pesar de ser las principales proveedoras de servicios crediticios al sector microempresarial y un vehículo importante para permitir el acceso a financiamiento a los segmentos de menores ingresos de la población, se constituyen al presente en el grupo de intermediarios con las mayores necesidades de apoyo técnico, enfrentando varias limitaciones para continuar expandiendo sus operaciones y alcanzar su autosuficiencia financiera. Estas limitaciones están asociadas a: (i) dificultades de acceso al financiamiento de sus operaciones, resultantes de la falta de regulación y supervisión de sus actividades y de la ausencia de una estandarización en sus prácticas contables y de manejo prudencial, que a su vez generan problemas de credibilidad entre sus potenciales financiadores; (ii) debilidades en sus sistemas administrativo-gerenciales (i.e. sistemas inadecuados de planificación estratégica, débil programación operativa y financiera, mecanismos de control interno deficientes, y sistemas de información gerencial inadecuado débiles) que resultan en elevados costos de operación; y (iii) necesidades de perfeccionar sus tecnologías crediticias, que si bien son apropiadas al segmento de la microempresa, muestran debilidades metodológicas en algunas ONGE.

B. Los retos para el sector de las ONGE microfinancieras

- 1.7. Conscientes de estas limitaciones, así como de la importancia de definir estrategias comunes y unir esfuerzos para lograr su fortalecimiento institucional, en marzo de 2001, un grupo de las principales ONGE microfinancieras de Guatemala conformaron la red REDIMIF, con la misión de lograr el fortalecimiento de sus afiliadas y la autosostenibilidad de sus programas, para contribuir al desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa en el país, así como de proporcionarles una representación gremial. Entre los retos que se ha planteado REDIMIF están: (i) el incrementar la credibilidad, sanidad y transparencia de la gestión financiera de las ONGE microfinancieras a las que representa; para este efecto, la red se ha propuesto: (a) iniciar un proceso de profesionalización de sus afiliadas, buscando proyectar una mayor transparencia a través de información pública sobre los indicadores de impacto y de eficiencia de la industria, promoviendo prácticas contables y prudenciales estandarizadas y homologando el manejo y reportes de su información contable y financiera; y (b) promover el establecimiento de un marco regulatorio para la industria microfinanciera, que establezca criterios para su desempeño financiero y adecuación institucional, y permita el crecimiento ordenado de las organizaciones especializadas en microcrédito del sector, facilitando su acceso a recursos de financiamiento; y (ii) el fortalecer la capacidad institucional de sus afiliadas, tanto en lo que respecta a su manejo administrativo-gerencial, como en relación al perfeccionamiento de sus metodologías crediticias.
- 1.8. Reto I – Falta de credibilidad y transparencia: En la actualidad, ante la falta de un marco regulatorio que las norme, las ONGE microfinancieras desarrollan sus operaciones siguiendo normas y criterios de manejo prudencial propios y prácticas contables particularizadas, no empleando estándares de desempeño comunes ni formatos consistentes para el reporte sus operaciones y finanzas (los criterios utilizados para establecer la morosidad de la cartera, las provisiones, el devengamiento de cartera y otros, por ejemplo, varían de una institución a otra). Esta situación ha creado un

funcionamiento poco transparente del mercado de las ONGE, siendo muy difícil para un observador externo (o potencial inversionista) determinar la situación financiera individual de éstas o de comparar el desempeño interinstitucional de las mismas. La falta de transparencia, a su vez, ha generado problemas de credibilidad hacia las ONGE microfinancieras, lo que a su turno tiene el efecto de disminuir la capacidad de estas organizaciones de acceder a fuentes de financiamiento para fondar sus operaciones de crédito. El problema de credibilidad se presenta con relación a casi todos los financiadores del sector, pero afecta particularmente las posibilidades de las ONGE de acceder a recursos privados, generándoles una alta dependencia de recursos concesionales. Puesto de otra manera, la falta de suficiente transparencia en la presentación y reporte de la información financiera, se constituye en una seria amenaza sobre la capacidad de largo plazo de estas instituciones para financiar la creciente demanda por sus servicios y, por ende, sobre su sostenibilidad de largo plazo.

- 1.9. Es en este contexto que las ONGE, a través de REDIMIF, se han propuesto encarar un proceso de fortalecimiento institucional y establecimiento de criterios de operación comunes que les permita acercarse a una potencial transformación en una figura regulada en un mediano plazo, una vez que se cuente con el marco regulatorio propicio². Para el efecto, el primer hito que las ONGE deben alcanzar es la estandarización del manejo y reporte de su información financiera y la adecuación de sus sistemas de contabilidad e información gerencial a lo exigido por la SBG.
- 1.10. A diferencia que el sistema de CAC, que tampoco son reguladas, las ONGE no cuentan con un sistema de autocontrol equivalente al de FENACOAC, que por un lado de pautas para el manejo y reporte contable-financiero y, por otro facilite el acceso de sus afiliadas a un mecanismo de seguimiento/calificación (como es el caso de la Agencia Calificadora WOCCU). En este sentido, como complemento al proceso de homologación contable y como forma de iniciar un esquema simple de emulación de un entorno regulatorio entre sus afiliadas, REDIMIF pretende desarrollar un mecanismo de seguimiento al desempeño de las ONGE, que permita: (i) generar información de carácter público sobre los indicadores financieros de sus afiliadas, mejorando la transparencia del sistema; y (ii) efectuar un control simple del comportamiento de sus miembros, que resulte en la generación de incentivos para que las ONGE busquen mantener un desempeño financiero aceptable y, en el proceso, mejorar la credibilidad del conjunto de la red.
- 1.11. Reto II – Debilidades en capacidad de administración y gerencia: Un reto adicional para las ONGE está en lograr consolidar estructuras de gerencia y administración sólidas que les permitan elevar la eficiencia de sus operaciones, reducir sus costos de operación e incrementar la calidad en la administración de sus recursos. Por un lado, muchas de las ONGE no tienen o no aplican sistemas adecuados de planificación y control. La planificación de negocios no es realizada de una forma sistemática ni consistente, año tras año, lo que genera vacíos de definición estratégica y dificulta el establecimiento de metas claras de desempeño institucional. Pocas ONGE aplican herramientas especializadas de planificación operativa y financiera que permitan a las instituciones la definición clara de sus programas y prioridades de acción con base en parámetros

² Al presente ninguna ONGE está aún en posición de transformarse hacia una figura de entidad regulada, salvo el caso de Génesis Empresarial, principal institución microfinanciera de Guatemala que se encuentra culminando su proceso de fusión con Bancasol S.A. (entidad financiera bancaria regulada).

precisos, y que permitan analizar las implicaciones financieras de las estrategias adoptadas. Debilidades en los sistemas de información gerencial y en los mecanismos de control interno, por su lado, afectan la habilidad institucional de realizar el seguimiento adecuado de sus operaciones, disminuyendo la eficiencia con que estas organizaciones operan. Carencias en cuanto a técnicas de administración financiera modernas, han dificultado el análisis claro de los costos y beneficios de las opciones operativas que enfrentan las entidades, hecho que ha llevado a muchas organizaciones a emprender operaciones poco ventajosas que ponen en riesgo su sostenibilidad de largo plazo. En este sentido, estas instituciones requieren implementar sistemas permanentes de planificación estratégica, incluyendo herramientas de programación y control de operaciones; administración financiera y manejo de costos, así como fortalecer sus sistemas de información gerencial.

- 1.12. En materia de metodología crediticia, si bien el grueso de las ONGE han adquirido una importante experiencia en la otorgación de créditos al sector microempresarial, algunas todavía mantienen debilidades en sus patrones metodológicos (por ej., utilizando adaptaciones deficientes de las tecnologías de microcrédito), lo que ha contribuido a mantener sus costos de operación elevados.

C. La Propuesta

- 1.13. La presente operación busca apoyar el proceso de fortalecimiento de las principales ONGE (afiliadas a REDIMIF), a través de la provisión de servicios de asistencia técnica, capacitación y sistemas informáticos que contribuyan, por un lado, a incrementar la credibilidad, sanidad y transparencia de su gestión financiera; y, por otro, a fortalecer su capacidad gerencial, administrativa y operativa.
- 1.14. A través del proyecto, se fomentará la adopción por parte de las principales ONGE de normas y criterios estandarizados de manejo y reporte financiero, tendientes a mejorar la transparencia y confiabilidad de sus operaciones. Asimismo, se apoyará el desarrollo de un modelo de seguimiento a las operaciones de las ONGE por parte de REDIMIF, que sirva para introducir mayor disciplina financiera en el sector, de manera de emular la situación que se daría en un mercado regulado.
- 1.15. La proyecto buscará promover el uso de información contable no sólo como un instrumento de seguimiento y supervisión externo, sino también como una herramienta administrativa para el manejo de las propias ONGE. La información más detallada, oportuna, precisa y confiable que generen los sistemas de contabilidad y cartera, junto con el fortalecimiento de sus estructuras de administración interna, deberán permitir a las ONGE microfinancieras una mejor toma de decisiones y, en última instancia, brindar un servicio más eficiente para los microempresarios. En este sentido, se espera que el manejo y reporte estandarizado de la información contable y financiera permitirá a las ONGE, en un mediano plazo, incrementar sus probabilidades de conseguir nuevos fondos, así como de formalizarse cuando la coyuntura, las regulaciones y las condiciones locales se hagan más favorables.
- 1.16. La presente operación se apoyará en el trabajo realizado por el proyecto piloto de Apoyo a la Generación de Ingresos Locales (AGIL) de USAID para implementar un sistema computarizado de contabilidad estandarizada y un plan único de cuentas (PUC) que responda a las necesidades de las organizaciones no reguladas que ofrecen servicios de

microcrédito. Dicho proyecto piloto culminó con la preparación de un “Manual Contable para Instituciones de Microfinanzas” (febrero 2002), que contiene un plan de cuentas elaborado sobre la base del catálogo utilizado por la SBG para entidades reguladas y adaptado a las necesidades de las ONG (ej. ajustando las cuentas patrimoniales, simplificando cuentas del pasivo, etc.). En la fase post-piloto de su proyecto, AGIL tiene previsto implementar el PUC en aquellas organizaciones no gubernamentales que reciban fondos de USAID, la mayoría de las cuales no son especializadas en microfinanzas, así como en aquellas miembros de REDIMIF que no califiquen para la cooperación técnica del FOMIN.

- 1.17. La presente propuesta fue desarrollada en coordinación con el proyecto AGIL/USAID para asegurar la complementariedad de entre ambas. Las actividades financiadas por la presente operación, más las impulsadas por AGIL/USAID, permitirán que la gran mayoría de organizaciones no gubernamentales que mantienen operaciones de microcrédito, tanto especializadas (principalmente, con el apoyo del proyecto) como no especializadas (con el apoyo de AGIL/USAID) adopten normas y prácticas estandarizadas de manejo y reporte financiero-contable. Ambos proyectos se ejecutarán de manera independiente; sin embargo, REDIMIF y AGIL/USAID continuarán coordinando acciones a efectos de asegurar la consistencia de los criterios y normas contables y prudenciales a ser aplicados.

II. ORGANISMO EJECUTOR: REDIMIF

- 2.1 REDIMIF es una organización sin fines de lucro, con personería jurídica propia, creada el 30 de marzo de 2001 —por un grupo de 20 ONG dedicadas a la provisión de servicios micro financieros—, con el propósito de apoyar al fortalecimiento y mejoramiento continuo de sus asociadas, proporcionándoles productos y servicios financieros, técnicos y de capacitación, así como representación gremial. REDIMIF busca la autosostenibilidad de sus programas y de los de sus asociadas, para contribuir al desarrollo del sector de la micro y pequeña empresa.
- 2.2 Durante su primer año de operaciones, REDIMIF concentró sus esfuerzos en asegurar su consolidación institucional y en sentar las bases para fortalecer la red de sus afiliadas. Desde un punto de vista de organización interna, con aporte de sus asociadas y de la Fundación Ford, ha establecido una oficina propia y contratado un funcionario para apoyar a su Junta Directiva electa en las funciones de coordinación de la red. Asimismo, se encuentra en proceso de aprobar un plan de negocios que establece sus prioridades de acción, las actividades de la organización para los próximos cuatro años, y lineamientos para alcanzar la autosostenibilidad financiera de la entidad. Por otro lado, en febrero de 2002, REDIMIF conformó una sociedad con Banrural y Bancafé (denominada Corporación de Referencias Crediticias) para la creación de una Central de Riesgo de Microfinanzas, la cual tiene el propósito de proporcionar información crediticia relevante de los usuarios de crédito, para reducir los riesgos y agilizar los trámites de otorgamiento de crédito a la microempresa.
- 2.3 Si bien se trata de una organización nueva y en proceso de consolidación, REDIMIF representa a 20 instituciones, que incluyen a las ONGE más importantes del país, hecho que facilita sus actividades de coordinación sectoriales y que dan a esta organización una

ventaja comparativa en la ejecución de proyectos tendientes a establecer estándares y prácticas homogéneas para el desempeño y el manejo contable financiero del sector.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1. El objetivo principal del proyecto es fortalecer institucionalmente a un grupo de por lo menos ocho de las principales ONGE microfinancieras de Guatemala, pertenecientes a la red REDIMIF, a través de la adopción por parte de éstas de normas y criterios homogéneos de manejo y reporte contable consistentes con las mejores prácticas internacionales, y del desarrollo de su capacidad de administración financiera, contable y operacional.

B. Actividades

- 3.2. Las actividades del proyecto estarán orientadas a: (i) establecer e implementar entre las ONGE beneficiarias normas y prácticas estandarizadas y homogéneas de contabilización y reporte financieros, en línea con lo exigido por la SBG y con las mejores prácticas del internacionales para el sector, incluyendo la adopción de un PUC; (ii) desarrollar y/o adecuar los sistemas informáticos de las ONGE beneficiarias, para permitir el manejo integrado de su información contable y de cartera, en conformidad con las nuevas normas y criterios contable-financieros adoptados; (iii) mejorar la capacidad de planificación y control de las entidades, a través del desarrollo y aplicación de las metodologías e instrumentos gerenciales apropiados; (iv) brindar asistencia técnica a las ONGE beneficiarias para mejorar la calidad de la administración de sus operaciones financieras y crediticias; y (v) fortalecer sus sistemas de información gerencial, incluyendo el establecimiento de un sistema de indicadores que permitan a REDIMIF realizar el seguimiento al desempeño de sus afiliadas.
- 3.3. Las principales actividades que se llevarán a cabo con la presente operación son:
 - a. **Asistencia técnica:** Se contratarán los servicios técnicos especializados para: (i) realizar la selección final de tres instituciones beneficiarias con base en la aplicación de los criterios de elegibilidad citados en el Anexo I; (ii) validar el PUC y las normas a ser implantadas en las ONGE; (iii) proporcionar asistencia técnica y capacitación *in situ* a cada una de las ONGE seleccionadas en la implantación del nuevo PUC, en la adecuación de su contabilidad a los nuevos esquemas contables, la transferencia de los registros contables, y la aplicación de las prácticas prudenciales de manejo contable y financiero a sus operaciones; (iv) identificar, adquirir, instalar e implementar para cada ONGE beneficiaria un sistema cartera y de contabilidad integrado que se adecue al nuevo PUC y requerimientos contables o, en su caso adecuar el sistema existente; (v) implementar en cada ONGE sistemas permanentes de planificación y control operativa y financiera, incluyendo herramientas para la elaboración de planes de negocios y la formulación de proyecciones operativas-financieras (con un software especializado de planificación financiera para instituciones microfinancieras); (vi) brindar asesoramiento técnico puntual a las ONGE, en áreas de debilidad que se identifiquen (tales como, metodologías crediticias individuales, grupales y bancos comunales); (vii) desarrollar los indicadores para las ONGE y el mecanismo de seguimiento de parte de REDIMIF al

desempeño sus afiliadas; (viii) la coordinación técnica y administrativa del proyecto por parte de REDIMIF; y (ix) asesorar a las ONGE sobre la incorporación de criterios de protección ambiental en sus operaciones.

- b. **Capacitación:** Se desarrollarán un conjunto de talleres y seminarios para acompañar el proceso de homologación del manejo contable y financiero de las ONGE, así como de fortalecimiento institucional, los que incluirán un taller de sensibilización de las juntas directivas y gerentes de las ONGE, talleres de planificación en cada ONGE seleccionada, un seminario de administración financiera, así como un evento para la diseminación de resultados y experiencias del proyecto. Al inicio del proyecto, se realizará un seminario (al que se invitará a la SBG y a AGIL/USAID) para revisar y validar el PUC y las normas a ser implementadas por el proyecto.
- c. **Adquisición de equipo y software:** Se apoyará a las ONGE participantes en la adquisición de software, equipo de computación y accesorios requeridos para la operación de los sistemas de contabilidad y cartera de acuerdo a los parámetros desarrollados dentro del proyecto, que permitan además, una mayor versatilidad en el manejo de información, capacidad de procesamiento, integración de datos y seguridad en el registro de las transacciones. La adquisición del software y equipo se circunscribirá únicamente a aquel necesario para la operación de los sistemas informáticos de contabilidad, cartera e información gerencial de las ocho ONGE beneficiarias. Ninguna ONGE beneficiaria podrá recibir individualmente más de un 20% del monto asignado en el presupuesto para equipo y software.

C. Costo Estimado y Financiamiento

- 3.4. El presupuesto total del proyecto asciende a US\$475.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$330.000, con carácter no reembolsable. El saldo de US\$145.000 se financiará con recursos de aporte local, cuya contribución será responsabilidad de REDIMIF. Los recursos de la contrapartida local se originarán en aportes de las ONGE beneficiarias y en fondos gestionados por REDIMIF y de otros donantes³. Al menos un 50% de los recursos de la contraparte será en efectivo.

PRESUPUESTO (en dólares estadounidenses)

| Descripción | FOMIN | REDIMIF | Total |
|--|---------|---------|---------|
| Asistencia técnica | 235.000 | 92.000 | 327.000 |
| Capacitación | 20.000 | 10.000 | 30.000 |
| Equipo de computación y software | 50.400 | 33.600 | 84.000 |
| Apoyo a ejecución y otros | 24.600 | 9.400 | 34.000 |
| - Auditoría externa | 6.000 | - | 6.000 |
| - Consultor en medio ambiente | 5.000 | - | 5.000 |
| - Diseminación de resultados y experiencia | 4.000 | 3.000 | 7.000 |
| - Imprevistos | 9.600 | 6.400 | 16.000 |
| TOTAL | 330.000 | 145.000 | 475.000 |

³ REDIMIF se encuentra negociando financiamiento complementario con la Fundación Ford, GTZ y USAID/Guatemala.

E. Aspectos ambientales

- 3.5. Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de microcrédito, ni con el medio ambiente; sin embargo, se proveerá material didáctico e información relacionada a la conservación del medio ambiente, y la seguridad y salud laboral de microempresarios y empleados de las ONGE microfinancieras. El presupuesto del proyecto incluye fondos para contratar a un consultor especialista en esta área, para que oriente a las ONGE beneficiarias sobre el mejor uso de este materiales y ayude a definir una política conjunta de REDIMIF para incorporar criterios de protección ambiental y salud laboral en sus créditos.

IV. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO

- 4.1 **Responsabilidades:** El Banco firmará un convenio con REDIMIF para la ejecución del presente proyecto. REDIMIF adquirirá el software y equipo, y contratará a los consultores y servicios de capacitación contemplados en el presupuesto, para la ejecución de las actividades previstas en los párrafos 3.2 y 3.3.
- 4.2 Con recursos del proyecto, REDIMIF contratará a un Coordinador Técnico del Proyecto, quien se encargará de coordinar y supervisar el trabajo de los consultores, organizar los talleres y seminarios, coordinar la adquisición del software y los equipos de cómputo y de desarrollar un mecanismo de seguimiento continuo, que asegurar que el manejo y reporte de la información contable y financiero sea consistente en el futuro. Las metas cualitativas y cuantitativas que serán utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto se encuentran detalladas en los Anexos II y III, respectivamente.
- 4.3 REDIMIF suscribirá convenios de participación, satisfactorios al Banco con cada ONGE que se incorpore al proyecto que, entre otros, especificarán para las ONGE beneficiarias: sus aportes de contrapartida y su compromiso de adecuar sus políticas y prácticas contables y prudenciales a los parámetros establecidos dentro del proyecto.
- 4.4 **Selección de ONGE beneficiarias:** Participarán como beneficiarias del proyecto un conjunto de ocho ONGE pertenecientes a la red REDIMIF. Con base en la información disponible, se han preseleccionado a las cinco ONGE listadas en el Anexo III. Adicionalmente, dentro de los seis meses de producido el primer desembolso de los recursos del proyecto, REDIMIF seleccionará, a satisfacción del Banco a tres ONGE especializadas más para incorporarlas al proyecto. Las ONGE participantes deberán cumplir con los criterios de elegibilidad señalados en el Anexo I. La selección final de las ONGE beneficiarias que efectúe REDIMIF, será decidida por su Junta Directiva, no pudiendo participar en la sesión correspondiente ningún miembro cuya organización esté siendo evaluada. El proceso de selección será apoyado por una evaluación de cada ONGE que realice el coordinador técnico del proyecto con apoyo de los especialistas en contabilidad y finanzas y en sistemas informático-contables, según corresponda, ejercicio en el que se determinarán también las necesidades específicas de apoyo para cada ONGE.
- 4.5 **Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 24 meses y el de los desembolsos será de 30 meses.
- 4.6 **Adquisición de bienes y servicios:** Para la contratación de servicios de consultoría y capacitación, así como para la adquisición de software y equipo que se realice con

recursos del FOMIN, REDIMIF deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para el efecto. REDIMIF transferirá en beneficio de las ONGE participantes el equipo y licencias de software adquiridos inmediatamente después de efectuada la compra.

- 4.7 **Informes:** Para cada uno de los años posteriores al primer desembolso de fondos, REDIMIF someterá al Banco informes semestrales de progreso, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre. Como mínimo, dichos informes presentarán una relación del progreso alcanzado en el cumplimiento de los objetivos del proyecto, e incluirán: (i) una justificación sobre la selección final de las ONGE beneficiarias; (ii) información sobre la calidad de la asistencia técnica *in situ* recibida por las ONGE y sus resultados, que deberán incluir una breve evaluación realizada por cada institución beneficiaria sobre la asistencia técnica recibida; (iii) información sobre la temática, los resultados y los participantes de los talleres y seminarios realizados; (iv) información acerca del software y los equipos adquiridos; (v) un resumen de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte en efectivo y en especie; (vi) información estadística y financiera sobre la evolución de los indicadores de desempeño de las instituciones beneficiarias y una relación del cumplimiento de las metas anuales para los indicadores establecidos en los Anexos II y III; y (vii) un reporte sobre la continuidad y consistencia con la que las instituciones beneficiarias aplican la homologación y el reporte de la información financiera y contable.
- 4.8 A la conclusión del proyecto, dentro de los 120 días de efectuado el último desembolso del proyecto, REDIMIF presentará al Banco un informe final en el que se resumirán los principales logros, experiencias y lecciones aprendidas en relación con las actividades desarrolladas por el proyecto, para fines de facilitar la difusión de las experiencias obtenidas durante el período de ejecución de la operación.

V. JUSTIFICACIÓN Y RIESGOS

- 5.1 **Justificación:** La ejecución de esta operación, fortalecerá a las principales organizaciones no gubernamentales especializadas en microcrédito de Guatemala, al: (i) permitirles estandarizar sus sistemas y prácticas de manejo y reporte contable y financiero, y mejorar la transparencia y credibilidad de la información que generan; (ii) dotarlas de una mejor capacidad de administración financiera y operativa; y (iii) iniciar un proceso de profesionalización y de emulación de un entorno regulatorio, desarrollando un sistema de seguimiento a las operaciones de las ONGE a ser administrado por REDIMIF.
- 5.2 La mejora en la transparencia y credibilidad sobre la información que generan estas instituciones brindaría beneficios en las siguientes áreas: (i) **Administración interna:** la generación de información contable y financiera de mejor calidad permitirá a los ejecutivos de las ONGE, conocer mejor la situación financiera real de sus organizaciones, así como evaluar el desempeño de sus distintos productos y programas financieros, contra otras alternativas de inversión y contra el de instituciones pares y, por tanto, una mejor toma de decisiones. Se espera que este proceso, junto con la mejoría en los sistemas de gerencia, planificación y control a ser impulsados por el proyecto, resulte en una administración más eficiente de las ONGE y se traduzca en una reducción de sus costos de operación. (ii) **Formalización:** La mejora en los sistemas contables facilitaría

enormemente a las ONGE más avanzadas el encarar el proceso de transformación en una entidad financiera regulada, opción que posiblemente se presente un mediano plazo, al existir un creciente interés en Guatemala de crear un marco regulatorio que permita la formalización de las organizaciones microfinancieras más fuertes. A su vez, la formalización de operaciones incrementaría las posibilidades de las entidades microfinancieras de captar depósitos y por tanto de expandir sus operaciones. (iii) **Acceso a financiamiento:** La mayor transparencia en la información facilitará también a estas entidades el acceso a nuevo financiamiento, tanto privado, como de programas públicos o de la cooperación internacional, al permitir a los financiadores una mayor capacidad de conocer a las instituciones y, por tanto, de medir el riesgo de sus intervenciones. Existe un alto grado de consenso entre los principales donantes en sentido de canalizar recursos en el futuro únicamente hacia instituciones que manejen una contabilidad estandarizada.

- 5.3 **Riesgos:** El principal riesgo está relacionado con el hecho que al aplicar los nuevos criterios y estándares contables y prudenciales, estandarizar el reporte de la información, y procesar estos datos a través del sistema de seguimiento de REDIMIF, algunas ONGE se sientan en desventaja al verificar que su desempeño se encuentra por debajo del de otras instituciones, optando por dejar el programa de cooperación técnica por temor a que la mayor transparencia pueda afectar su imagen en el mercado. Para mitigar esta situación, a través de las actividades de capacitación y asistencia técnica se tiene previsto sensibilizar sobre la importancia del manejo y reporte de la información financiera y contable de manera estandarizada y a los méritos de establecer sistemas externos de seguimiento al desempeño de las entidades, tanto a los directivos y ejecutivos de las ONGE, como a los grupos técnicos a cargo de llevar la información contable en estas entidades.

VI. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 6.1. Como condición previa al primer desembolso de recursos de la contribución del FOMIN, REDIMIF presentará a satisfacción del Banco, los siguientes elementos: (i) un plan de trabajo para las actividades del primer año del proyecto, que incluya metas semestrales para medir el avance del mismo y los términos de referencia de los siguientes consultores que serán contratados con recursos del proyecto: (a) coordinador técnico; (b) especialistas en sistemas informático-contables; y (c) especialistas en contabilidad y finanzas; (ii) el modelo del convenio de participación que REDIMIF suscribirá con las ONGE; (iii) evidencia de haber aprobado su plan de negocios institucional; y (iv) el manual contable básico (incluyendo el PUC y las normas prudenciales y contables) a ser implementado por el proyecto. -

INDICADORES CUANTITATIVOS DE DESEMPEÑO

a) Datos observados para MFI preseleccionadas

| | Cartera Activa (U\$ millones) | Cientes Activos | Cartera Riesgo (>30días) | Retorno al Patrimonio | Deuda/ Capital | Cientes por Asesor | Eficiencia operativa |
|---------------------------------------|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Nivel aceptable A. Latina | >2 | >2.000 | <3% | >10.0% | 1 - 7 | >300 | <25% |
| Nivel de referencia para Guatemala | >1 | >2000 | <10% | >5.0% | 0 - 7 | >200 | <35% |
| ONGE preseleccionadas | | | | | | | |
| ACT | 4.8 | 13038 | 8% | 12.6% | 0.94 | 326 | 27% |
| Fafidess | 1.9 | 5275 | 5% | -4.0% | 0.49 | 211 | 38% |
| FIACG | 0.5 | 4528 | 0.3% | 17.0% | 0.24 | 302 | 49% |
| MUDE | 0.4 | 3113 | 10% | 1.0% | 0.39 | 302 | 65% |
| AGUDESA | 0.7 | 2171 | 3% | <1% | 0.35 | 271 | 32% |
| Promedio Dic. 2001 (*) | 1.7 | 5625 | 7% | 7.8% | 0.67 | 284 | 33% |

b) Metas para las ocho ONGE participantes

| | Cientes Activos | Cartera Riesgo (>30días) | Cientes por Asesor | Eficiencia operativa |
|------------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| Promedio Dic. 2001 (*) | 5625 | 7% | 284 | 33% |
| Promedio Dic. 2002 | <5000 | <10% | >280 | <33% |
| Promedio Dic. 2003 | <6000 | <9% | >300 | <30% |
| Promedio Dic. 2004 | <7000 | <7% | >300 | 25% |

(*) Cifras preliminares

FORMULAS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Calidad de la cartera y activos:

1. Clientes Activos Número total de prestatarios con saldos activos

2. Cartera en riesgo

$$\frac{\text{Saldo de la cartera con mora } > 30 \text{ días}}{\text{Cartera Activa}}$$

3. Clientes por asesor de crédito

$$\frac{\text{Número de clientes activos}}{\text{Número de asesores de crédito (promedio)}}$$

4. Eficiencia operativa #

$$\frac{\text{Costos de Operación}}{\text{Cartera Vigente Promedio}}$$

Costos de operación incluyen gastos personal, depreciación y otros gastos administrativos y de operación

INDICADORES INSTITUCIONALES CUALITATIVOS

| Indicador | Inicio del proyecto | Dos años después del inicio del proyecto |
|--|--|--|
| Prácticas contables y reporte de información financiera. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe un mecanismo que requiera a las ONGE compartir un sistema de practicas contables uniformes, consistentes con las mejores practicas internacionales, que garanticen la confiabilidad y transparencia de su información financiera. ▪ Las ONGE no emplean criterios homogéneos para el registro y reporte de la información contable y financiera, ni cuentan con una nomenclatura común para el registro y reporte de sus operaciones contables. ▪ El empleo de normas prudenciales en la clasificación de las operaciones de crédito y financieras no es uniforme entre las ONGE, y en muchos los casos no es consistente con las mejores practicas, afectando la comparabilidad de la información financiera y contable entre éstas. ▪ REDIMIF no cuenta con un mecanismo para dar seguimiento a la información financiera de las ONGE miembros de la red, que permita velar por un adecuado registro y reporte de la misma. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ REDIMIF ha adoptado una resolución recomendando a sus afiliadas no reguladas la adopción de un PUC y de un Manual de Cuentas, consistentes con lo exigido por la SBG a las instituciones financieras reguladas, que regule y uniforme el registro contable y la presentación de información financiera entre sus miembros. ▪ Al menos ocho ONGE emplean criterios homogéneos para el registro y reporte de la información contable y financiera, y han adoptado un PUC que proporciona una nomenclatura común para el registro y reporte de sus operaciones contables. ▪ Las ONGE emplean normas prudenciales consistentes con las mejores practicas para la clasificación de las operaciones de crédito y financieras, permitiendo la comparabilidad de su información financiera y contable. ▪ Las ONGE han adoptado políticas de provisión en línea con las mejores prácticas. ▪ REDIMIF cuenta con un mecanismo para dar seguimiento a la información financiera de las ONGE miembros de la red, que permita velar por un adecuado registro y reporte de la misma. |
| Administración financiera y contable. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ONGE muestran debilidades en sus procedimientos de registro y control contable, incluyendo un insuficiente conocimiento y/o empleo de las mejores prácticas de contabilidad para instituciones financieras. ▪ Las ONGE no cuentan con procesos operacionales, metodologías y herramientas de análisis para la adecuada administración financiera de sus operaciones. ▪ Las ONGE tienen debilidades en su planificación financiera y de negocios, lo que les dificulta el establecer metas operativas y controlar el cumplimiento de las mismas. ▪ Mecanismos de administración y control de las | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ONGE cuentan con procedimientos de registro y control contable adecuados, incluyendo personal capacitado en el empleo del PUC, el Manual de Cuentas y las mejores prácticas de contabilidad para instituciones financieras. ▪ Las ONGE emplean procesos operacionales, metodologías y herramientas de análisis necesarios para la adecuada administración financiera de sus operaciones, incluyendo el manejo de centros de costos, políticas eficientes de tasas de interés, análisis de punto de equilibrio y autosostenibilidad, modelos de proyección financiera multianuales, presupuesto, técnicas para el manejo eficiente de la liquidez, políticas de provisiones, y el desarrollo de indicadores financieros. ▪ Las ONGE han establecido y aplican sistemas de planificación financiera y de negocios, que actualizan periódicamente y emplean para el seguimiento y control de sus operaciones. ▪ Se han implementado formalmente procesos operativos y mecanismos de control interno consistentes con las |

| | | |
|--|---|---|
| | operaciones financieras y crediticias de las ONGE presentan debilidades. Procesos operativos no siempre cumplen requisitos de formalidad y de minimización de riesgos. | mejores prácticas, incluyendo el empleo de auditores internos calificados. Se han desarrollado procedimientos para el manejo y control de los riesgos de la entidad. |
| Sistemas informáticos | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas computarizados de contabilidad y cartera están desactualizados y causan dificultades en la generación de la información oportuna y precisa, no ajustándose a los requerimientos de las instituciones beneficiarias. Software y de equipos informáticos son inadecuados para la operación óptima de los sistemas de contabilidad, cartera e información gerencial. Los sistemas informáticos de las ONGE carecen de módulos que generen, de manera automática, reportes con indicadores de desempeño operativo y financiero para apoyar el proceso de toma de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> Los sistemas computarizados de contabilidad y cartera están integrados, han incorporado el PUC y producen información precisa y oportuna. Las ONGE cuentan con el software y los equipos informáticos adecuados para la operación de sus sistemas de contabilidad, cartera e información gerencial. Los sistemas informáticos de las ONGE generan, de manera automática y en forma oportuna y regular, reportes con indicadores de desempeño operativo y financiero para apoyar el proceso de toma de decisiones. |
| Información Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> Sistema de indicadores y reportes de información financiera y gerencial inadecuados para la sana administración financiera y la efectiva toma de decisiones. Manejo e interpretación sub-óptima de la información operativa y financiera por parte de las ONGE. REDIMIF no cuenta con un mecanismo que: (a) le permita hacer un seguimiento y evaluación continuo del desempeño y situación financiera de sus afiliadas; y (b) genere información de referencia para que las ONGE puedan compararse con instituciones similares, para medir su propio desempeño ("benchmarking"). | <ul style="list-style-type: none"> Las ONGE han desarrollado sistemas de indicadores de información financiera y gerencial que permiten la sana administración financiera y la efectiva toma de decisiones. Se ha mejorado la capacidad de manejo e interpretación de la información operativa y financiera por parte de las ONGE. Se ha sensibilizado a sus Juntas Directivas y ejecutivos sobre la importancia del seguimiento a estos indicadores. REDIMIF cuenta con un mecanismo de seguimiento y evaluación continuo del desempeño financiero de sus afiliadas, genera y difunde información estadística de referencia sobre sus afiliadas de manera continua. |
| Metodologías y administración de crédito | <ul style="list-style-type: none"> Metodologías de crédito(individual, solidario y banco comunal) utilizadas por las ONGE no siempre reflejan las mejores prácticas lo que se ha traducido en altos niveles de morosidad en su cartera, requiere revisión Las prácticas de administración y seguimiento del crédito son ineficientes, resultando en elevados gastos administrativos para las ONGE. Personal con experiencia y conocimientos limitados en microfinanzas, requiere capacitación. | <ul style="list-style-type: none"> Metodología de crédito revisada y validadas en cada ONGE participante. Se emplean metodologías y prácticas eficientes de colocación y seguimiento de la cartera de créditos. Personal ejecutivo, técnico y operativo debidamente capacitado y formado en análisis y administración de créditos y en mejores prácticas en metodologías de microcrédito. |

CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD PARA CALIFICAR A LAS ONGE

A. Indicadores de Desempeño¹

Serán elegibles para recibir apoyo del proyecto aquellas ONGE que tengan los mejores indicadores de desempeño e información gerencial, para cuyo propósito, REDIMIF las calificará utilizando los siguientes criterios:

1. La capacidad operativa, institucional y financiera de cada ONGE, medido por: el tamaño y la calidad de la cartera, la suficiencia patrimonial, sostenibilidad operacional, la estructura y calidad de los activos y pasivos, la capacidad gerencial, los sistemas de control e información y la posición en el mercado, incluyendo:
 - Escala de operaciones de microcrédito: tener al menos 1.000 clientes activos en su cartera microempresarial.
 - Calidad de la cartera: el índice de morosidad (cartera en riesgo con atraso de hasta 30 días) deberá ser igual o inferior al mayor de: (i) 10%; o (ii) el promedio de la banca comercial de Guatemala, más un 30%, calculado conforme a normas de la SBG.
2. El impacto, liderazgo y efecto demostrativo de cada ONGE.
3. Especialización en microfinanzas: más de 75% de ingresos financieros y de operación de la institución provienen de servicios microfinancieros.
4. Demostrar compromiso institucional: medido por la voluntad de cada ONGE de aportar contraparte, la disponibilidad de los recursos humanos que sean necesarios para realizar los trabajos que se requieren para esta operación, y una declaración del órgano de decisión de la ONGE sobre su interés en los objetivos de la operación.
5. Rendiciones de cuentas: las operaciones de la ONGE son sujetas a revisión de auditores externos al menos bianualmente; su órgano máximo aprueba los informes de gestión al menos bianualmente.
6. El grado de dependencia de recursos concesionales: deberán mostrar una tendencia hacia disminuir la utilización de recursos concesionales.
7. No existe conflicto o sobreposición con otros programas de financiamiento para fines similares que benefician a la ONGE.

B. Criterios Técnicos de Elegibilidad

Adicionalmente, para ser elegibles las ONG deberán demostrar tener necesidad de mejorar sus sistemas de información contable y financiera y estar comprometidas con lograr los cambios y objetivos propuestos en el proyecto. Para calificar, las ONGE deberán evidenciar voluntad y una suficiente capacidad gerencial y demostrar necesidades de mejoría en alguno de los siguientes aspectos técnicos:

1. Adecuación al PUC, de acuerdo a lo establecido por la SBG.
2. Necesidades en la calidad en la preparación de su información contable, financiera y de cartera, así como de desarrollar un mejor sistema de información gerencial.
3. Adecuación en el uso de normas y fórmulas de contabilización financiera que sean consistentes con criterios universales de prudencia, y con los requerimientos del sector.
4. Deficiencias en su software y equipo de computación apropiado para implementar los cambios requeridos por el proyecto.

¹ Los indicadores de desempeño son consistentes con los descritos para este tipo de organizaciones en el Capítulo III, inciso C del documento MIF/GN-47 y el Cuadro 1 del documento MIF/GN-47-2 corr.

