

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**HONDURAS**

FACILIDAD DE PROMOCIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA  
Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones  
Financieras para la Microempresa

MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD

**FORTALECIMIENTO A MICROFINANCIERA HERMANDAD DE HONDURAS**

**(HO-M1007)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gladis Morena Gómez (FOMIN); Javier Jiménez Mosquera (LEG/OPR); Bibiana Vasquez (FOMIN/OPS); Carla Bueso (FOMIN/DEU); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe del Equipo.

## ÍNDICE

- I. RESUMEN EJECUTIVO
- II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN
- III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
- IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO
- V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN
- VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO
- VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

## **ANEXOS**

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Cuadro de Proyectos Similares

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MSM**

### **Preparación**

Solicitud de Hermandad de Honduras

Resolución de la Comisión Nacional de Banca y Seguros para operar como OPDF

### **Ejecución**

DOC 1                      Plan de Adquisiciones

DOC 2                      Estados financieros 2003-2004

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CNBS	Comisión Nacional de Bancos y Seguros
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMF	Institución Microfinanciera
INE	Instituto Nacional de Estadística
INFOP	Instituto de Formación Profesional
ONG	Organización No Gubernamental
OPD	Organización Privada para el Desarrollo
OPDF	Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a Actividades Financieras
PIB	Producto Interno Bruto
PEA	Población Económicamente Activa
USAID	United States Agency for International Development

## I. RESUMEN EJECUTIVO

<b>Organismo Ejecutor:</b>	Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras (H de H)		
<b>Beneficiarios:</b>	Los beneficiarios directos serán aproximadamente 1.500 microempresarios de zonas rurales de Honduras.		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN (No reembolsable):	US\$	294.000 68%
	H de H:	US\$	138.000 32%
	TOTAL:	US\$	432.000 100%
<b>Objetivos:</b>	El objetivo del proyecto es de mejorar la oferta de servicios financieros en zonas rurales de Honduras. El objetivo específico es fortalecer y apoyar a la entidad microfinanciera Hermandad de Honduras en su proceso de transformación a entidad regulada, lo que le permitirá consolidar sus servicios a zonas rurales, expandir su cobertura y mejorar su capacidad institucional. Los dos componentes del proyecto son: (i) el diseño y mercadeo de nuevos productos; y (ii) el fortalecimiento institucional y operativo.		
<b>Calendario de Ejecución:</b>	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso	42	Meses
<b>Condiciones Contractuales:</b>	Como condición previa al primer desembolso, Hermandad de Honduras deberá presentar, a satisfacción del Banco, el Plan Estratégico 2005-2009 actualizado y aprobado por la CNBS.		
<b>Excepciones a la política del BID:</b>	Ninguna		
<b>Revisión Social y Ambiental:</b>	Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con el medio ambiente. Sin embargo, con recursos del FOMIN se contratará a un especialista en medioambiente y aspectos de género, para que oriente a Hermandad de Honduras en la definición de una política para incorporar estos criterios en sus operaciones.		
<b>Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:</b>	En la actualidad, no existen otros donantes trabajando de manera directa con la entidad en este proyecto. Hasta mediados del 2004, USAID apoyó a Hermandad por medio de la empresa contratista "Carana Corporation", en la elaboración de algunos manuales de crédito, planes de negocio y capacitación en planificación estratégica, todo lo cual la institución ha sabido aprovechar para su beneficio.		

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 **El sector de la microempresa.** En Honduras existe alrededor de un millón de microempresas, de las cuales al menos 600.000 se ubican en áreas rurales. Por otro lado, existen unos 970.000 trabajadores por cuenta propia (382.000 urbanos y 587.000 rurales), lo que puede ser entendido como una aproximación al número de microempresas informales. De acuerdo con otro estudio de demanda de microfinanzas, en Honduras, menos del 20% del total de microempresas en el país cuenta con alguna clase de acceso a servicios financieros<sup>1</sup>, indispensables para que puedan desempeñar sus operaciones con eficiencia y de esa manera mejorar su competitividad.
- 2.2 **Oferta Microfinanciera.** En la actualidad, la oferta de productos financieros para la microempresa en Honduras está constituido por diferentes tipos de entidades, entre ellas, un banco comercial (BANHCAFE), una financiera especializada (FINSOL), el sector de cooperativas de ahorro y préstamos, que está formado por unas 127 entidades, y alrededor de 18 instituciones microfinancieras (IMF) importantes, que comprenden OPDs (Organizaciones Privadas de Desarrollo) y OPDFs (OPDs financieras reguladas), que tenían al 31 de diciembre del año 2004 una cartera de cerca de US\$55 millones y atendían aproximadamente 120.000 microempresas. Entre las IMF más importantes están: (i) la Fundación Microfinanciera Covelo (con US\$ 9,1 millones y 16.441 clientes); (ii) la Organización para el Desarrollo Empresarial Femenino ODEF (con US\$8 millones y 12.031 clientes); y (iii) Hermandad de Honduras (con US\$3,3 millones y 7,033 clientes). Cabe resaltar que la Fundación Microfinanciera Covelo y ODEF atienden principalmente a los micromprensarios urbanos, mientras que Hermandad de Honduras concentra el 67% su cartera en microempresarios rurales, 16% específicamente en crédito agrícola.
- 2.3 **Desarrollos en el marco regulatorio.** En el año 2000, el Congreso decretó la *Ley Reguladora de las Organizaciones Privadas de Desarrollo que se dedican a actividades financieras (OPDF)*, lo cual permite a las OPDs que se especializan en finanzas, pasar a ser reguladas y de esta forma entrar poder entrar a actividades de captación de ahorros, aunque de manera limitada. La Ley autoriza a las OPDF que cuentan con un patrimonio mínimo de aproximadamente US\$55.000 y “acreditan capacidad en la implementación y aplicación de técnicas financieras, según las mejores prácticas establecidas para el sector de microfinanzas” a dedicarse, entre otros, a operaciones de crédito y la recepción de depósitos de ahorro y a plazo fijo de sus “clientes registrados”. Hermandad de Honduras (H de H) fue una de las primeras entidades que recibió la aceptación para operar como OPDF, habiendo recibido la Resolución Administrativa por parte de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS) el 7 de diciembre del 2004 (Resolución No. 1244/07-12-2004).
- 2.4 **Las Microfinanzas en la región centro y occidental de Honduras.** Hermandad de Honduras (H de H) es una IMF que está con planes y en proceso de expandir la oferta de servicios financieros a cinco departamentos. Tiene su sede en San Marcos de Ocotepeque

---

<sup>1</sup> Ver: Fundación Covelo, Estudio del Mercado Microfinanciero para las Organizaciones Privadas de Desarrollo (ODP), Octubre 2003.

y cuenta con un total de 10 agencias en 6 departamentos del país. En los últimos cuatro años, H de H ha duplicado su cartera y triplicando su clientela. También ha desarrollado productos adecuados para el sector microempresarial en áreas rurales, en especial el crédito agropecuario. Asimismo, la entidad está experimentando con productos y servicios de ahorro, remesas, seguros, crédito, leasing, pensiones y pago de servicios públicos en sus agencias. H de H tiene planes de expandir sus servicios a través de la apertura de 6 agencias nuevas, 3 en los departamentos de Comayagua y La Paz, donde ya cuentan con sucursales, y 3 en los departamentos de Santa Bárbara, Cortes y Yoro. Después de haber recibido su personería jurídica para operar como OPDF en diciembre del 2004, H de H se encuentra en la etapa de cumplimiento de las observaciones de la CNBS para consolidar su proceso de transformación, proceso al que este proyecto prestará su apoyo.

2.5 **Problemas específicos.** En vista de la reciente expansión y cobertura de la entidad, Hermandad de Honduras requiere de una racionalización de su crecimiento y productos, con el fin de mejorar sus sistemas y procesos internos así como el modo de operar. De manera particular y en vista de su transformación a entidad financiera regulada (OPDF), los siguiente problemas requieren ser atendidos, para que Hermandad pueda aumentar la oferta de servicios financieros de manera sostenible y viable en Honduras:

- (i) **No ha habido un desarrollo sistematizado de productos innovadores que atiendan las necesidades de los clientes en las zonas rurales.** El dinamismo económico, experimentado en las zonas rurales de Honduras se da por un crecimiento de las oportunidades económicas, la mayor presencia de servicios educativos y de infraestructura y el crecimiento de las remesas. En este sentido, los pobladores y microempresarios rurales buscan alternativas de financiamiento para sus actividades no-agrícolas que se sujeten a los requerimientos y condiciones de su ámbito rural. Por ejemplo, la estacionalidad de ciertos gastos familiares en las zonas rurales, como ser los ciclos de producción agrícola o las épocas escolares, no es acompañada de productos financieros que acompañen a las familias en estas necesidades. Por otro lado, los centros educativos y de formación técnica local, gradúan a jóvenes, algunos con experiencia y otros sin experiencia, que buscan iniciar emprendimientos productivos e innovadores, pero por la falta de fuentes de financiamiento rápido, no los inician y migran a la ciudad. Esta realidad empuja a Hermandad a buscar soluciones financieras a estas necesidades, con el diseño de productos innovadores y adecuados a estas realidades.
- (ii) **Falta de una estructura de recursos humanos adecuada para una entidad de finanzas rurales eficaz.** En el proceso de transformación de OPD a OPDF, Hermandad requiere mejorar su estructura de recursos humanos, de tal forma que en la nueva entidad estén claramente definidos las funciones y responsabilidades de cada profesional y técnico. Junto a este factor, el rápido crecimiento de la institución ha ocasionado que: (i) personal clave recientemente integrado a las agencias de Hermandad no sean debidamente capacitados para afrontar las responsabilidades asociadas a un manejo competitivo de una entidad financiera; (ii) existan niveles de rotación de personal que no es saludable para una organización que opera en zonas donde no hay una buena oferta de personal calificado; y (iii)

algunos cargos de mayor especialización en aspectos de análisis financiero y estratégico, sean llenados por personal de menor rango que fueron simplemente “promovidos” por no haber una clara definición de los roles y responsabilidades. Hermandad requiere revisar de manera inmediata, su actual política de recursos humanos y realizar una adecuación de los cargos y funciones claves, para que el crecimiento de la organización esté acompañado por un efectivo sistema de administración de personal.

- (iii) **Existen debilidades en los sistemas informáticos que son la base de la provisión de servicios financieros rurales.** H de H enfrenta ciertas dificultades en la logística y los procesos de aprobación y seguimiento del crédito, característico de entidades de rápido crecimiento. Si bien Hermandad ha logrado un buen nivel tecnológico con la implementación de su sistema de información gerencial y control de cartera, que le permite automatizar muchas actividades y analizar grandes volúmenes de información, el dinamismo de sus mercados, las exigencias de los clientes y la rapidez que se requiere para procesar un creciente nivel de operaciones, han puesto mucha presión sobre su actual sistemas, al punto que los mismos requieren una adecuación y mejora. A nivel de agencia, es fundamental liberar el tiempo de los asesores para que en lugar de estar ocupados en aspectos de procedimientos como la elaboración de pagarés, papeleos y procesos, puedan dedicar más tiempo al análisis de los créditos y el crecimiento de la cartera. Se vuelve fundamental adaptar el sistema y capacitar al personal para un manejo más eficiente de la información y la tecnología.
- (iv) **Hay debilidad en la estructura corporativa y la gerencia especialmente en los aspectos de administración financiera.** H de H está creciendo, asumiendo nuevos desafíos y ampliando la gama de sus productos y la cobertura de los mismos. En este sentido, tanto los profesionales del equipo gerencial así como los directivos que velan por la integridad y el crecimiento de H de H necesitan de mejores herramientas de gestión financiera y control interno para poder ubicarse en las zonas rurales de manera competitiva y sana. Adicionalmente, conscientes de su proceso de transformación a entidad regulada y con miras a crecer, la entidad requiere de una mejora en la imagen institucional, que le permita colocarse en el mercado como entidad competitiva y especializada en microfinanzas, con un claro distanciamiento de la imagen de la OPD y las actividades principalmente sociales a la que se dedicaba en el pasado.

- 2.6 **Estrategia del Banco en el país.** Este proyecto se enmarca dentro de la estrategia del Banco con Honduras (GN-2238-1), en la cual se indica la necesidad de mejorar la intermediación financiera de las instituciones financieras no bancarias, como es el caso de H de H. Adicionalmente, a mediados del año 2004, por encargo del Banco, se desarrolló un estudio del sector de Microfinanzas, los resultados del cual sugieren un enfoque de apoyo a entidades de microfinanzas, reguladas bajo el formato legal de OPDF (Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero).
- 2.7 **Proyecto Katalysis ATN/ME-8046-HO.** En la actualidad, opera en el país un proyecto del Banco orientado a la promoción e implementación de servicios de ahorros con un

grupo de IMF selectas. Este es un proyecto, liderado por la entidad ejecutora Katalisis, y en el cual H de H viene participando de manera activa, habiendo capacitado exitosamente a su personal clave de agencia y de gerencia, y habiendo desarrollado procedimientos y reglamentos especiales para el manejo de las captaciones. Falta avanzar con otras actividades del proyecto, cuya orientación es la de consolidar una plataforma de servicios de ahorros para varias entidades microfinancieras que buscan su regulación.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 3.1 El objetivo general del presente proyecto es mejorar la cobertura de los servicios financieros en las zonas rurales de Honduras. El objetivo específico es fortalecer y apoyar a la entidad microfinanciera Hermandad de Honduras en su proceso de transformación a entidad regulada, lo que le permitirá consolidar sus servicios a zonas rurales, expandir su cobertura y mejorar su capacidad institucional<sup>2</sup>. Los dos componentes del proyecto son: (i) el diseño y mercadeo de nuevos productos, con miras a lograr que H de H sea líder en la provisión de servicios microfinancieros rurales; y (ii) el fortalecimiento institucional y operativo.
- 3.2 **Componente I: Diseño y mercadeo de nuevos productos para las zonas rurales.** La finalidad de este componente es preparar los sistemas operativos de H de H para prestar nuevos y adecuados servicios financieros en áreas rurales que respondan a las necesidades de sus clientes. Para cada uno de los productos identificados a continuación, se espera realizar una análisis de mercado y viabilidad económica del producto, un diseño con sus respectivos manuales y políticas y un plan de implementación y ejecución. Se espera también implementar un proceso de capacitación en los mismos para el personal clave de la entidad. Los productos pre-identificados, y que estarían sujetos a revisión al momento de ejecución del proyecto serían:

**(1.A) Producto Línea de Crédito.** Este producto sería diseñado para aquellos clientes que ya hayan obtenido dos ciclos de préstamos y estén al día con sus cuotas. El objetivo es tener un producto ágil en el cual el análisis del crédito sea más eficiente y menos moroso.

**(1.B) Producto Crédito Emprendedores.** Este producto sería diseñado teniendo en mente las necesidades de profesionales o técnicos que se han graduado de escuelas o institutos técnicos y cuentan con cierta formación que les permita establecer negocios o proyectos empresariales puntuales. Aunque con cierto nivel de riesgo, estos créditos estarían referenciados por alguna entidad especializada en asistencia técnica o en algún instituto de capacitación, como es el caso de INFOP, con quien Hermandad tiene muchos años de experiencia trabajando en el tema de capacitación.

---

<sup>2</sup> El proyecto propone la apertura de 6 agencias en las ciudades de Comayagua en el departamento de Comayagua, La Paz en el departamento de La Paz, Santa Bárbara en el departamento de Santa Bárbara, Choloma y Villanueva en el departamento de Cortes y El Progreso en el departamento de Yoro.

**(1.C) Producto Crédito Educativo.** Este producto responde a una necesidad puntual cíclica de la familia rural que tiene gastos predecibles y a quienes no hay forma de servirles en la actualidad con los productos tradicionales de microempresa.

**(1.D) Producto Crédito de Mejoras o Compra de Vivienda.** Este producto sería orientado a las familias de ingresos estables, como empleados, maestros o profesionales asalariados, que buscan participar de algún programa de vivienda del gobierno. Dada la experiencia en la demora de los trámites, el proceso y el desembolso de este tipo de financiamiento gubernamental, H de H entraría con un financiamiento puente para que los clientes puedan ir avanzando en la obra o la construcción, sin que sean perjudicados por el atraso del financiamiento del gobierno.

**3.3 Componente II: Fortalecimiento institucional y operativo de Hermandad de Honduras.** El propósito de este componente es aumentar y mejorar la capacidad de la institución en ofrecer servicios financieros en las zonas rurales, por medio de una estrategia de apoyo que abarque los sistemas de administración de personal, los sistemas de información, y los sistemas de liderazgo y control financiero. A tal fin, se realizarán las siguientes acciones:

**(2.A) Fortalecimiento de la capacidad de administración financiera.** La creciente complejidad de las operaciones financieras de Hermandad, requiere de sistemas más rigurosos de manejo administrativo contable. En tal sentido, se espera: (i) implementar una Unidad de Riesgos al interior de la entidad, financiando con recursos del proyecto el diseño y la implementación de los manuales y reglamentos de control interno y los manuales de auditoría interna; y (ii) implementar la Unidad de Tesorería, con el fin de que la entidad pueda mejorar sus sistemas de control de efectivo y liquidez. En tal sentido, el proyecto financiará el diseño y la implementación de los manuales de manejo de liquidez, donde se considerarán los aspectos de calce de plazos y la administración de activos y pasivos.

**(2.B) Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos.** Con el fin de mejorar la capacidad de los recursos humanos, así como la estructura administrativa y de personal de H de H, se espera implementar con financiamiento del proyecto una Unidad especializada en Recursos Humanos. En tal sentido se espera realizar: (i) una reorganización institucional, basada en un análisis y diagnóstico del área de recursos humanos de la institución, que incluya la revisión de las políticas y procedimientos actuales, los reglamentos de control y los mecanismos de identificación y selección de personal; (ii) el diseño e implementación de las políticas y normas de recursos humanos que incluya una adecuación de las políticas salariales, revisión del plan de inventivos y el análisis de competencia y clasificación de puestos de trabajo; y (iii) el diseño e implementación de un Programa de Formación Profesional al interior de la entidad, que incluye el diseño de varios manuales de manejo de personal, escalas salariales, normas de desempeño, inducción de personal nuevo y normas de ética profesional, así como la correspondiente capacitación del personal en estas áreas.

**(2.C) Implementación de la mejora en los sistemas informáticos.** Con el fin de mejorar los procesos y sistemas de información de H de H, el proyecto destinará recursos

para la actualización y mejoras del sistema financiero informático. El apoyo del proyecto en este sentido, estará destinado a: (i) la adquisición de computadores terminales para que las seis agencias nuevas del proyecto puedan estar tecnificadas y muchos de los procesos de entrada, seguimiento, proceso de pagarés y emisión de boletas, puedan estar automatizados; (ii) adquisición de licencias de software de comunicación y módulos de recursos humanos para la mejor administración del recurso de personal, seguimiento al desempeño individual y por agencia, así como supervisión al día del comportamiento de la cartera; (iii) compra de equipos de telecomunicaciones para que las agencias tecnificadas puedan operar en línea y mantener los aspectos informáticos al día; y (iv) capacitación en el área de informática para que el personal pueda asimilar los aspectos tecnológicos y de uso óptimo de la información, aprovechando de la mejor manera la plataforma informática y los nuevos módulos implementados con el proyecto.

**(2.D) Mejoramiento de la gobernabilidad.** Con el fin de que la dirección y el liderazgo de la institución esté acorde a los requerimientos de una entidad financiera competitiva, se espera mejorar la capacidad del cuerpo directivo de la institución por medio de una serie de actividades que incluyen: (i) pasantías a entidades microfinancieras líderes de la región; (ii) capacitaciones directas a la directiva en aspectos de crecimiento estratégico, y competitividad de entidades microfinancieras; (iii) diseño de manual y políticas para los directores y los diferentes comités de dirección; y (iv) un asesoramiento externo especializado con miras a lograr un acompañamiento clave en esta etapa de consolidación como entidad financiera especializada.

**(2.E) Diseño y posicionamiento de la imagen corporativa.** Dado a la trayectoria institucional sólida de Hermandad de Honduras como agencia de desarrollo y su compromiso con el desarrollo económico local, es importante que la nueva entidad financiera adquiera y asimile estratégicamente una nueva imagen corporativa de entidad financiera. El paso principal ya tomado por el directorio de transformarse en entidad regulada, estaría acompañado de este componente que incluiría: (i) el diseño de una estrategia de marketing; (ii) la capacitación y asesoramiento al personal clave en los temas de cambio institucional e imagen corporativa; (iii) el diseño de campañas publicitarias para la difusión de la nueva imagen; y (iv) la implementación de la estrategia de marketing y su debida evaluación.

#### IV. COSTO ESTIMADO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$432.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$294.000 (68% del total del proyecto) con carácter no reembolsable. Estos recursos estarán orientados principalmente a cuatro áreas: (i) la contratación de consultorías técnicas para la profesionalización y expansión de los servicios financieros rurales; (ii) la adquisición de equipos de hardware y software para la mejora de los sistemas de información y análisis; (iii) el financiamiento de capacitación y experiencias de intercambio para personal gerencial y directivo de la organización; y (iv) los gastos de evaluación externa y auditoría. El saldo de US\$138.000 se financiará con recursos propios de H de H, destinados a: (i) complementar los costos de consultoría y capacitación; (ii) complementar los costos asociados a la adquisición de hardware para los sistemas informáticos; y (iii) financiar la coordinación y supervisión del proyecto. Al menos un 50% de los recursos de la contraparte será en efectivo.

**Cuadro 1 – Presupuesto del Proyecto (US\$)****Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras (HO-M1007)**

		FOMIN	HdH	TOTAL	%
I.	Componente de Diseño y Mercadeo de Nuevos Productos	25,000	13,000	38,000	9%
II.	Componente de Fortalecimiento Institucional	248,000	89,000	337,000	
2.A	Fortalecimiento de la capacidad administrativa financiera	24,000	-	24,000	6%
2.B	Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos	49,000	21,000	70,000	16%
2.C	Mejora de los Sistemas Informáticos	85,000	37,000	122,000	28%
2.D	Mejora de la Gobernabilidad	44,000	19,000	63,000	15%
2.E	Diseño y Posicionamiento de la Imagen Corporativa	46,000	12,000	58,000	13%
III.	Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto	21,000	36,000	57,000	13%
	TOTAL	294,000	138,000	432,000	100%
	Porcentaje del Total	68%	32%	100%	

**V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

- 5.1 Aspectos institucionales.** Hermandad de Honduras (H de H) es una IMF cuya misión es la de contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias rurales de Honduras por medio de la prestación de servicios financieros, trabajando con criterios competitivos y eficientes. H de H fue legalmente constituida mediante acuerdo No. 42 del 1 de abril de 1977, para apoyar la población de escasos recursos económicos en actividades de asistencia técnica, salud, educación y apoyo financiero a la micro y pequeña empresa. A partir de 1980, H de H se ha enfocado en prestar servicios de crédito, principalmente a proyectos del sector agropecuario. Recibió financiamiento del Banco a través del Programa de Recuperación de Microempresas afectadas por el Mitch (TC9811019) y a través de un pequeño proyecto del Banco (SP9105132), ambos actualmente al día con sus pagos y cuotas.
- 5.2 Operaciones de crédito.** H de H ofrece créditos a la microempresa, a través de las metodologías de crédito grupal, (que representan aproximadamente 10,2% de la cartera), así como crédito individual (89,8%). H de H se distingue de otras IMFs por su oferta creciente de crédito agropecuario. Durante los últimos tres años, H de H ha gestionado su cartera crediticia con eficiencia. El número de prestatarios ha subido de 2.863 (diciembre de 2002) a 7.085 (diciembre de 2004), y la cartera ha crecido aproximadamente de US\$1,9 millones a US\$3,5 millones. En el mismo lapso de tiempo, la productividad de los asesores de crédito ha aumentado de 178 clientes por asesor a 208, y los costos operativos, como porcentaje de la cartera bruta promedio, se han disminuido de 25% a 22%. La cartera en mora afectada mayor a 30 días ha disminuido de 18% a 9% durante los últimos dos años, que aunque es relativamente alta aún, presenta claros indicios de mejora.

- 5.3 Estados Financieros.** Al 31 de diciembre de 2004, H de H tenía activos de aproximadamente US\$4,2 millones, de los cuales 78% corresponden a la cartera de créditos. Los ingresos totales fueron de aproximadamente US\$1,2 millones, la mayor parte de los mismos (78%) de intereses sobre la cartera y en menor grado ingresos corrientes por servicios y trámites, donaciones y otros. El patrimonio de aproximadamente US\$2,3 millones se constituye por donaciones (69%) y reservas institucionales por la retención de excedentes (30%). El apalancamiento de H de H es estable en los últimos tres años, con niveles de deuda sobre patrimonio de 0,2 a 0,8, que están por debajo de la unidad. En los años próximos, los indicadores de deuda irán aumentando, conforme Hermandad accede a financiamiento comercial externo y empieza a captar ahorros.
- 5.4 Responsabilidades:** El BID firmará un convenio con H de H para la ejecución del presente proyecto. El Gerente General de H de H será responsable de la coordinación del proyecto y estará siendo apoyado técnica y administrativamente por el Gerente de Operaciones quien se encargará de coordinar y supervisar el trabajo de los consultores, organizar los seminarios de capacitación, coordinar el proceso de compra e instalación del software, y la adquisición y/o alquiler del hardware. Además, se apoyará en el Sistema de Información Gerencial como un mecanismo de seguimiento continuo, para asegurar la consistencia de la información enviada al BID. Las metas cuantitativas que serán utilizadas para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto se encuentran detalladas en el Anexo II.
- 5.5 Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos será de 42 meses.
- 5.6 Adquisición de bienes y servicios:** Para la contratación de servicios de consultoría así como para la adquisición de bienes que se realice con recursos del FOMIN, H de H deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para el efecto. En lo que se refiere a las consultorías y capacitaciones, se prevee que las mismas se realicen por consultores individuales cuya contratación será responsabilidad de H de H. Para la adquisición de bienes y equipos menores, H de H realizará una cotización de precios de diferentes proveedores.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 Seguimiento:** H de H será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo a la ejecución del proyecto y los indicadores establecidos en el Marco Lógico (Anexo I). El sistema de información gerencial de H de H genera la información institucional requerida. Adicionalmente, H de H deberá documentar el desarrollo de los indicadores específicos para las seis agencias rurales del proyecto. Este sistema debe ser considerado tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final. La Representación del BID en Honduras tiene la responsabilidad básica de realizar el seguimiento del proyecto y contará con el apoyo de SDS/MSM y FOMIN en las evaluaciones y el intercambio de información y las lecciones aprendidas de otros proyectos similares.

- 6.2 Informes:** Durante el período de ejecución, H de H someterá al BID 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) información sobre el grado de desarrollo e implementación de los nuevos productos financieros en las agencias del proyecto; (ii) información estadística y financiera sobre la evolución de los indicadores de desempeño de H de H y una relación del cumplimiento de las metas anuales para los indicadores establecidos en el Marco Lógico; (iii) información sobre la calidad de la asistencia técnica *in situ* y sus resultados; (iv) información sobre la capacitación del personal operativo en las agencias del proyecto, incluyendo datos sobre el número de funcionarios capacitados y la metodología usada; (v) información sobre el grado de avance de las medidas para mejorar la comunicación logística de prestación de servicios en las agencias rurales, incluyendo información sobre el desarrollo y la implementación de los sistemas informáticos (hardware y software), y el mantenimiento de las comunicaciones entre agencias y casa matriz; (vi) información sobre la participación de Directivos, Gerentes y funcionarios de H de H en programas de intercambio y cursos de capacitación, incluyendo una descripción de las acciones realizadas y una breve evaluación por parte de los participantes; y (vii) un resumen de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte en efectivo y en especie.
- 6.3 Evaluaciones.** Con recursos del FOMIN, el Banco contratará una evaluación intermedia a los 18 meses del primer desembolso, que medirá: (i) el progreso logrado en la introducción de nuevos productos financieros en las seis agencias del proyecto; (ii) el impacto de la mayor oferta de servicios financieros sobre los microempresarios beneficiados por el proyecto; (iii) el grado de avance de las actividades del proyecto; (iv) dificultades encontradas y soluciones propuestas; y (v) lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto y replicabilidad del mismo. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico y en el cuadro de indicadores del proyecto (Anexos I).
- 6.4** A la conclusión del proyecto, dentro de los 120 días de efectuado el último desembolso del proyecto, H de H presentará al Banco un informe final (Project Completion Report) en el que se resumirán los principales logros, experiencias y lecciones aprendidas en relación con las actividades desarrolladas por el proyecto.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 Beneficios.** Los principales beneficios de este proyecto son:
- (i) La oferta de productos financieros eficientes y sostenibles alcanzará a por lo menos unas 1.500 familias de bajos ingresos en áreas rurales. En las zonas del proyecto, se encuentran pocas entidades financieras que ofrecen servicios financieros a los microempresarios, por lo que la mayoría de ellos tienen que recurrir a fuentes de financiamiento, formas de ahorro y sistemas de transferencia de dinero ineficientes. Proveer productos financieros (créditos, ahorros y remesas) eficientes a estos microempresarios aumentará el bienestar de las familias beneficiarias a través de varios mecanismos: la posibilidad de aumentar los ingresos por medio del

financiamiento de negocios y proyectos con créditos más oportunos o con remesas sin altos costos de transacción y la posibilidad de ahorrar para prevenir que eventos externos (por ejemplo, enfermedades en la familia o daños causados por eventos climáticos) se conviertan en crisis de liquidez familiar.

- (ii) La transformación de una IMF a entidad regulada contribuirá a la expansión de la frontera del sistema financiero. La transformación institucional de H de H a OPDF, una entidad financiera regulada sin fines de lucro, es el primer paso de una transformación institucional más profunda, ya que H de H planifica convertirse en sociedad financiera durante los próximos tres a cinco años. Eso significaría que los microempresarios de áreas rurales se convertirán en clientes del sistema financiero formal en un país donde hasta la fecha la experiencia del sistema financiero con este segmento es muy limitado.

**7.2 Riesgos.** El riesgo más importante para los resultados de este proyecto es que la CNBS no adecue sus esquemas de regulación y supervisión a las características de las microfinanzas rurales. La CNBS tiene poca experiencia con la supervisión de actividades de microfinanzas y ninguna experiencia con entidades que se dedican en gran escala al microcrédito rural. Este riesgo se mitiga por el mantenimiento de la comunicación fluida de H de H y otros actores del sector microfinanciero, incluyendo el Banco, con la CNBS, aspecto que es fortalecido por el proyecto “Fortalecimiento Especializado de la CNBS” (ATN/SF-8344-HO), que es orientado a colaborar con la norma ya expedida de la cartera de microcrédito de las OPDs.

**7.3** Otro riesgo de la operación, es que el ritmo actual de crecimiento de H de H se mantenga de manera prolongada, sin un adecuado control de los efectos que este crecimiento implica. En este sentido, el mismo proyecto mitigará este riesgo, al tener un componente importante en el cual se espera racionalizar el crecimiento de los productos, dando un mayor enfoque en los productos de microcrédito orientados al sector rural.

## VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Los nuevos lineamientos<sup>3</sup> para proyectos de microempresa indican que los proyectos de la Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa no presentan un perfil al CESI. Las actividades del proyecto no tendrán una relación directa con los clientes de microcrédito ni con el medio ambiente. Sin embargo, se le proveerá a H de H material didáctico e información relacionada a la conservación del medio ambiente y la seguridad y salud laboral de microempresarios y empleados de H de H. El presupuesto del proyecto incluye fondos para contratar a un experto en la materia, quien orientará a H de H en el mejor uso de estos materiales y le ayudará a definir una política conjunta para incorporar criterios de protección ambiental y salud laboral en sus clientes y empleados.

---

<sup>3</sup> “Guidelines for Environmental and Social Impact Due Diligence for IDB Microenterprise Operations”, SDS/MSM, 2003.

## MARCO LÓGICO

*“Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras” (HO-M1007)*

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b>			
Contribuir a mejorar la oferta de servicios financieros a las micro y pequeñas empresas en las zonas rurales de Honduras.	3 años de terminado el proyecto: Se ha consolidado el acceso a servicios financieros por parte de al menos unas 1.500 familias en las áreas del proyecto.	1. Informes de HdH 2. Encuesta a Productores 3. Metodología de medición de la entidad ejecutora	Situación política y económica estable.  Continuidad por parte de los agentes reguladores de fortalecer el sector de las microfinanzas.  Programas de crédito subsidiado o condonaciones de deuda no afectan la cartera rural de HdH.
<b>PROPÓSITO</b>			
Hermandad de Honduras fortalecida institucionalmente a través del mejoramiento de sus áreas estratégicas, consolidando sus servicios financieros en las zonas rurales de Honduras.	<u>Al final de los dos años del proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementada la cartera de crédito rural en US\$600 mil.</li> <li>600 microempresas adicionales atendidas</li> </ul> <u>Al final del tercer año del proyecto</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementada la cartera de crédito rural en US\$800 mil.</li> <li>900 microempresas adicionales atendidas</li> <li>Incrementado el número de clientes atendidos de 7.500 a 10.000 para toda la institución</li> <li>Tres nuevos productos de crédito rural implementados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes mensuales de HdH</li> <li>➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor</li> <li>➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo</li> <li>➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto</li> <li>➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> </ul>	La política del Gobierno no distorsiona los mercados financieros rurales (p. ej. a través de condonaciones de deudas, subsidios a programas financieras)
<b>COMPONENTES</b>			

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b><u>Componente I</u></b></p> <p>Capacidad operativa e institucional de Hermandad de Honduras fortalecida.</p> <p>1.1 Capacidad administrativo financiero</p> <p>1.2 Recursos Humanos</p> <p>1.3 Sistemas informáticos</p> <p>1.4 Gobernabilidad</p> <p>1.5 Imagen corporativa</p>	<p><u>Al final del Segundo año para cada una de las categorías del Componente:</u></p> <p>La mora de la institución se reduce de 9% a 7% según la CNBS (cartera afectada 30 días)</p> <p>Aumenta el promedio de antigüedad de los asesores de crédito de 1.5 a 2.5 años.</p> <p>Aumenta la productividad (número de clientes por asesor de crédito y cartera) en al menos un 10%.</p> <p>Al menos 3 de las nuevas agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial.</p> <p>Reducción en los niveles de deserción de clientes en un 10%.</p> <p><u>Al final del Tercer año:</u></p> <p>La mora de la institución se reduce de 7% a 6% según la CNBS (cartera afectada 3° días)</p> <p>Aumenta el promedio de antigüedad de los asesores de crédito de 2.5 a 3.5 años.</p> <p>Aumenta la productividad (número de clientes por asesor de crédito y cartera) en al menos un 10% con respecto al año anterior.</p> <p>Al menos 5 de las nuevas agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial.</p> <p>Se aumenta la eficiencia operativa (gastos operativos / cartera bruta promedio) en al menos un 10%</p> <p>Reducción en los niveles de deserción de clientes en un 20% con respecto al inicio del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de HdH</li> <li>➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor</li> <li>➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo</li> <li>➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto</li> <li>➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> </ul>	<p>Que los cambios operacionales, financieros y gerenciales en H&amp;H responden a las necesidades específicas del sector.</p> <p>Comisión Nacional de Bancos y Seguros acepta las operaciones financieras rurales realizadas por HdH.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b><u>Componente II</u></b>  Productos financieros en las zonas rurales del programa diseñados e implementados.	<p><u>Para el Primer año del Proyecto:</u> Implementados, al menos, un producto financieros, para la microempresa rural en al menos 2 agencias del proyecto.</p> <p><u>Para el Segundo año del Proyecto:</u> Implementados al menos dos productos financieros para la microempresa rural en al menos 4 agencia y al menos un producto financiero nuevo en las 5 agencias.</p> <p><u>Para el Tercer año del Proyecto:</u> Implementados al menos 3 productos financieros en 5 agencias del proyecto.</p> <p><u>Al final del Segundo año del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Incrementada la cartera de crédito rural en US\$ 600mil;</li> <li>ii. 600 clientes adicionales son atendidos</li> </ul> <p><u>Al final del Tercer año del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Incrementada la cartera de crédito rural en US\$ 800mil;</li> <li>ii. 900 clientes adicionales son atendidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de HdH</li> <li>➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor</li> <li>➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo</li> <li>➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto</li> <li>➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> </ul>	<p>Se mantiene la demanda percibida por HdH en las zonas del proyecto y la misma es corroborada por los estudios de mercado.</p> <p>HdH cuenta con fuentes de financiamiento o fondeo con características adecuadas (plazos, frecuencia de pago, tasa etc.) al financiamiento rural.</p>
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>I. Fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de Hermandad de Honduras</b>			

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejorada la capacidad administrativo financiero de HdH	<p>Al primer año: Unidad de riesgos de HdH es implementada y funciona hasta finales del primer año.</p> <p>A los 18 meses de ejecución: Al menos 15 funcionarios de nivel de gerencia y agencias son capacitados en los temas de riesgos.</p> <p>Al segundo año: Unidad de tesorería de HdH es implementada y funciona. Al menos 10 funcionarios de nivel directivo y gerencial son capacitados en los temas de tesorería.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de HdH</li> <li>➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor</li> <li>➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo</li> <li>➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto</li> <li>➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> <li>➤ Informes del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ HdH logra identificar consultores especializados que presten servicios de capacitación u organizaciones especializadas que puedan asumir la capacitación de forma práctica y puntual, en relación al cronograma de implementación de las agencias.</li> <li>➤ HdH identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer productos informáticos acorde con las necesidades de las finanzas rurales.</li> </ul>
Desarrollo y estructuración de la unidad de Recursos Humanos	<p>Primer año: Documento de evaluación y análisis de la estructura de RRHH es elaborado y aceptado por la Directiva de HdH</p> <p>Hasta el primer año del proyecto, el nuevo manual de políticas de RRHH está diseñado.</p> <p>Hasta el segundo año del proyecto los reglamentos de manejo de personal, políticas salariales y normas de desempeño están elaborados y puestos en marcha.</p> <p>Al menos el 70% de los funcionarios de la institución a nivel técnico y gerencial son capacitados en las nuevas políticas y normas.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ H de H mantiene incentivos e interés de asumir los cambios institucionales</li> <li>➤ Productos desarrollados responden a las necesidades específicas de los beneficiarios</li> </ul>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Sistemas informáticos	<p>Adquirido y funcionando hardware, de acuerdo a los requerimientos del software, en al menos, 3 agencias nuevas en áreas rurales para el final del <u>segundo año</u> y en 5 agencias nuevas para el final del <u>tercer año</u>.</p> <p>Implementado el sistema informático, en al menos, 3 agencias en áreas rurales en el <u>segundo año</u> y en 5 agencias para el final del <u>tercer año</u>.</p> <p>Implementado el programa de capacitación al personal de cada agencia del proyecto.</p> <p>Al menos, 3 agencias rurales comunicadas en línea con la oficina principal al <u>final del segundo año y 5 en el tercer año</u>.</p>		
Gobernabilidad	<p>Al menos 7 directivos de HdH han participado en actividades de intercambio de experiencia con otras organizaciones líderes en finanzas rurales al final del <u>segundo año y 14 hasta el tercer año</u>.</p> <p>Seis talleres desarrollados en el tema de Gobernabilidad</p>		
Imagen corporativa	<p>Estrategia de marketing es desarrollada y aceptada por el directorio de la institución hasta mediados del <u>segundo año</u> del proyecto.</p> <p>Se lanza la campaña de marketing hasta <u>finales del segundo año</u>.</p>		

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>II. Desarrollo y Mercadeo de Nuevos Productos financieros en las áreas rurales</b>			
Validación de los estudios de mercado y el diseño de una estrategia de mercadeo para los nuevos productos de préstamos en las agencias rurales	<p>1 estudio de nicho de mercado elaborado para dos agencias al final del <u>primer año</u>.</p> <p>2 estudios de nichos de mercado elaborado para tres agencias al final del <u>segundo año</u>.</p> <p>3 estudios de nichos de mercado elaborado para cinco agencias al final del <u>tercer año</u>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de HdH</li> <li>➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor</li> <li>➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo</li> <li>➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto</li> <li>➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR)</li> <li>➤ Estudios de mercado</li> </ul>	
Diseño de productos de crédito para las zonas rurales	Al menos 3 productos financieros nuevos diseñados al final <u>del tercer año</u> .		
Promoción de nuevos productos	Diseñada e implementada la estrategia de promoción de los productos financieros en áreas rurales al final del <u>segundo año</u> .		

**ANEXO II**  
**Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras (HO-M1007)**

Presupuesto del Proyecto							
		Unidades	Cantidad	Precio Unit	FOMIN	HdH	TOTAL
							%
<b>I.</b>	<b>Componente de Diseño y Mercadeo de Nuevos Productos</b>				<b>25,000</b>	<b>13,000</b>	<b>38,000</b>
	Validación de estudios de mercado y desarrollo de nuevos estudios	Meses	3	3,000	9,000		9,000
	Diseño de productos	Meses	2	3,000	6,000		6,000
	Diseño de las metodologías	Meses	2	3,000	6,000		6,000
	Manuales de operación	Meses	1	3,000		3,000	3,000
	Reglamentos normativos	Meses	1	3,000		3,000	3,000
	Capacitación	Meses	2	3,000	4,000	2,000	6,000
	Viáticos y pasajes de los consultores					5,000	5,000
<b>II.</b>	<b>Componente de Fortalecimiento Institucional</b>				<b>248,000</b>	<b>89,000</b>	<b>337,000</b>
<b>2.A</b>	<b>Fortalecimiento de la capacidad administrativa financiera</b>				<b>24,000</b>	<b>-</b>	<b>24,000</b>
	Desarrollo Unidad de Riesgos				12,000	-	12,000
	Consultoría para desarrollo de manuales y reglamentos	Meses	2	4,000	8,000	-	8,000
	Consultoría para la implementación	Meses	1	4,000	4,000	-	4,000
	Desarrollo Unidad de Tesorería				12,000	-	12,000
	Consultoría para desarrollo de manuales y reglamentos	Meses	2	4,000	8,000	-	8,000
	Consultoría para la implementación	Meses	1	4,000	4,000	-	4,000
<b>2.B</b>	<b>Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos</b>				<b>49,000</b>	<b>21,000</b>	<b>70,000</b>
	Reorganización Institucional para Microfinanciera				10,000	-	10,000
	Consultoría para el análisis y diagnóstico del área de RRHH	Meses	2	5,000	10,000	-	10,000
	Diseño e Implementación de Políticas y Normas de RRHH				10,000	-	10,000
	Consultoría para el diseño de políticas salariales, análisis de competencia y clasificación puestos	Meses	1	5,000	5,000	-	5,000
	Consultoría para la implementación	Meses	1	5,000	5,000	-	5,000
	Diseño e Implementación del Programa de Formación Profesional				5,000	9,000	14,000
	Consultoría para el diseño del Programa	Meses	1	5,000	5,000		5,000
	Consultoría para la implementación	Meses	1	5,000		5,000	5,000
	Viáticos y pasajes de los consultores					4,000	4,000
	Capacitación en área informática				24,000	12,000	36,000
	Capacitación en área informática	Agencias	6	6,000	24,000	12,000	36,000
<b>2.C</b>	<b>Mejora de los Sistemas Informáticos</b>				<b>85,000</b>	<b>37,000</b>	<b>122,000</b>
	Hardware para las agencias del proyecto	Agencias	6	2,000	-	12,000	12,000
	Software y licencias	Varios			50,000	25,000	75,000
	Equipos de telecomunicaciones	Varios			35,000	-	35,000
<b>2.D</b>	<b>Mejora de la Gobernabilidad</b>				<b>44,000</b>	<b>19,000</b>	<b>63,000</b>
	Capacitaciones y cursos	Cursos	6	2,500	11,000	4,000	15,000
	Pasantías	Pasantías	14	2,000	20,000	8,000	28,000
	Diseño de Guía de Funciones de Directores y capacitación	Meses	2	2,500		5,000	5,000
	Asesoramiento externo para la Directiva	Sesiones	30	500	13,000	2,000	15,000
<b>2.E</b>	<b>Diseño y Posicionamiento de la Imagen Corporativa</b>				<b>46,000</b>	<b>12,000</b>	<b>58,000</b>
	Consultoría para el diseño de la Estrategia de Marketing	Meses	3	4,000	10,000	2,000	12,000
	Capacitación y asesoramiento en cambio institucional	Meses	4	2,500	8,000	2,000	10,000
	Diseño de campañas publicitarias	Meses	2	3,000	6,000		6,000
	Implementación de las estrategias de marketing e imagen corporativa	Meses	6	4,000	20,000	4,000	24,000
	Evaluación de la estrategia	Meses	1	2,000	2,000		2,000
	Viáticos y pasajes de los consultores					4,000	4,000
<b>III.</b>	<b>Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto</b>				<b>21,000</b>	<b>36,000</b>	<b>57,000</b>
	Coordinación del proyecto (1/2 tiempo del Gerente General y Operacional)	Meses	36	1,000		36,000	36,000
	Evaluación Intermedia	Consultor	1	10,000	10,000	-	10,000
	Auditoría externa				5,000	-	5,000
	Consultoría en Medio Ambiente				4,000		4,000
	Imprevisto				2,000	-	2,000
	<b>TOTAL</b>				<b>294,000</b>	<b>138,000</b>	<b>432,000</b>
	<b>Porcentaje del Total</b>				<b>68%</b>	<b>32%</b>	<b>100%</b>

### ANEXO III

#### Proyectos FOMIN en la República de Honduras Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras (HO-M1007)

##### A. Proyectos del FOMIN similares o relacionados

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período de desembolso en meses	Monto desembolsado	Comentarios
ATN/ME-6342-HO Enero 1999	Fortalecimiento Institucional de FINSOL; US\$300.000 Institutional Strengthening of Finsol	marzo 1999; 66 meses	US\$300.000 100%	Proyecto terminado con buenos resultados.
ATN/MT-7118-HO Agosto 2000	Fortalecimiento Institucional de Banhcafé; US\$273.000 Institutional Strengthening of Banhcafé	diciembre 2000; Culminado en el 2003.	US\$273.000 100%	Proyecto terminado con buenos resultados.
ATN/ME-8046-HO Octubre 2002	Movilización de Servicios de Ahorros por instituciones microfinancieras IMF - Katalysis; US\$500.000 Savings mobilization through microfinance institutions	octubre 2002 30 meses	US\$ 180.000 36%	Buen avance aunque un poco lento porque las OPDF tenían que conseguir autorización de la CNBS; pero están avanzando.
ATN/MT-8545-HO Diciembre 2003	Fortalecimiento Institucional de las Cooperativas – FACACH US\$1.425.000 Institutional Strengthening of Credit Unions	diciembre 2003 42 meses	US\$142.000 10%	El proyecto está avanzando, pese a un breve retraso por intervención a mediados del 2004.
ATN/ME-9176-HO Abril 2005	Profundización de Servicios Financieros a la Microempresa Rural en Honduras – ODEF US\$260.000 Deepening financial services for rural microenterprises in Honduras.	abril 2005 42 meses		El proyecto está en proceso de firma del convenio.

##### B. Proyectos similares o relacionados del Banco

Ninguno.

##### C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Ninguno

DOCUMENTO DE BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/05

Honduras. ATN/\_\_\_-\_\_\_-\_\_\_. Cooperación Técnica No Reembolsable para el  
Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Fundación Microfinanciera Hermandad de Honduras, OPDF, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_\_\_ sobre cooperación técnica para el fortalecimiento a microfinanciera Hermandad de Honduras.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$294.000 o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Segunda Línea de Actividad para el Fortalecimiento de Instituciones Financieras para la Microempresa de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

(Aprobada el \_\_de \_\_\_\_\_ de 200\_\_)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#564108  
HO-M1007