

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

PROFUNDIZANDO EL MICROCRÉDITO RURAL EN LA REGIÓN CENTRAL DE HONDURAS

(HO-M1010)

<p>Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Olga Patricia Falck (COF/CHO); Gladis Morena Gómez (FOMIN); Maristella Aldana (LEG/OPR); Bibiana Vasquez (FOMIN/OPS); Carla Bueso (FOMIN/DEU); y Alejandro Escobar (SDS/MSM), Jefe del Equipo.</p>

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 e Indicadores del Proyecto
ANEXO II	Presupuesto Detallado
ANEXO III	Cuadro de Proyectos Similares

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE MSM

Preparación

Solicitud de FAMA

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

Ejecución

DOC 1	Plan de Adquisiciones
DOC 2	Estados financieros 2003-2005
DOC 3	Términos de Referencia de las Consultorías

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

Organismo Ejecutor:	Asociación Familia y Medio Ambiente (FAMA)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos serán aproximadamente 4.000 microempresarios de zonas rurales de Honduras.		
Financiamiento:	FOMIN (No reembolsable):	US\$	280.000 64%
	FAMA:	US\$	156.000 36%
	TOTAL:	US\$	436.000 100%
Objetivos:	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 FAMA en su consolidación como entidad regulada, lo que le permitirá ampliar sus servicios a zonas rurales no atendidas, expandir su oferta de productos y mejorar su capacidad institucional. Los dos componentes del proyecto son: (i) el diseño y mercadeo de nuevos productos; y (ii) el fortalecimiento gerencial y operativo.		
Calendario de Ejecución:	Período de Ejecución:	36	Meses
	Período de Desembolso	42	Meses
Condiciones Contractuales:	En el Convenio de Cooperación Técnica se dejará constancia de que FAMA presentó, a satisfacción del Banco, su Plan Estratégico.		
Excepciones a la política del BID:	Ninguna		
Revisión Social y Ambiental:	El presente documento fue enviado al CESI para su información el 19 de mayo del 2006. 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, para que oriente a FAMA en la definición de una política para incorporar estos criterios en sus operaciones.		
Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo:	Hasta el año 2004, FAMA recibió apoyo de la USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) para aspectos de capacitación de personal en temas de microcrédito. En el 2005, FAMA recibió del BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) una línea de financiamiento para la expansión de su cartera de microcrédito. Sin embargo, en la actualidad, no existen otros donantes trabajando de manera directa con la entidad en este proyecto específico.		

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. De acuerdo con un estudio de demanda de microfinanzas, en Honduras, menos del 20% del total de estas microempresas en el país cuenta con alguna clase de acceso a servicios financieros¹. 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), 127 cooperativas de ahorro y préstamos, y alrededor de 18 instituciones microfinancieras (IMF), que comprenden 15 OPDs (Organizaciones Privadas de Desarrollo) y 3 OPDFs (OPDs financieras reguladas), que tenían al 31 de julio del año 2005 una cartera de cerca de US\$75 millones y atendían aproximadamente 120.000 clientes. La mayor parte de estas entidades microfinancieras, concentran sus servicios en las zonas urbanas, y sólo un grupo limitado de OPDFs ofrece servicios en los mercados rurales. Entre éstas, se encuentra la Asociación Familia y Medio Ambiente OPDF (FAMA), que viene operando en el país desde el año 1993 y que ha logrado consolidarse como entidad especializada en microcrédito. Hasta octubre del 2005, contaba con 8 agencias y cerca de 15.000 clientes atendidos mayormente en las zonas rurales.
- 2.2 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 organizaciones de desarrollo social que se especializan en finanzas, pasar a ser reguladas y de esta forma entrar a actividades de captación de ahorros y canalización de fondos de entidades de segundo piso. La Ley autoriza a las organizaciones que cuentan con capacidad técnica y financiera de ajustarse a las normas prudenciales de la CNBS, de transformarse a OPDFs, lo que les permite entre otras cosas la captación de depósitos de ahorro y a plazo fijo de sus “clientes registrados”.
- 2.3** FAMA ha sido la tercera entidad hondureña en acogerse a esta regulación, y debido al compromiso de sus fundadores y gerencia, ha optado por dar el paso hacia la supervisión. Esta decisión ha tenido implicaciones financieras que FAMA ha estado dispuesta a solventar, entre las que destacan: (i) un incremento en la Reserva Líquida para cubrir la totalidad de los ahorros de los depositantes; (ii) un aumento en la reserva para cuentas incobrables a un 5,5% de la cartera total; (iii) una estimación de la cartera en mora para el año 2006 que está dentro de los parámetros de riesgo establecidos por la CNBS; y (iv) un aumento en las inversiones en los sistemas de información necesarios para reportar a la CNBS de manera mensual. FAMA recibió la autorización para operar como OPDF, mediante resolución administrativa por parte de la CNBS el 3 de junio del 2005.² Por otro lado, FAMA presentó a satisfacción del Banco, el Plan Estratégico 2005-2009 actualizado, que fue aprobado por la Comisión Nacional de Bancos y Seguros.

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

² Las otras dos entidades son ODEF en el año 2004 y Hermandad de Honduras en el año 2005.

- 2.4 **Las Microfinanzas en la región central de Honduras.** FAMA es una IMF cuya estrategia es la de expandir la oferta de servicios financieros a las zonas rurales de los 6 departamentos donde trabaja. Tiene su sede en Juticalpa, Olancho y cuenta con un total de 8 agencias en el país. En los últimos tres años, FAMA ha triplicado su cartera de 22 millones de Lempiras a cerca de 60 millones de Lempiras, que es el equivalente a US\$3,3 millones. Su clientela también ha aumentado, duplicándose en el mismo lapso de tiempo de 8.000 clientes a cerca de 14.500. A lo largo de los años, FAMA ha desarrollado tres modalidades de crédito, que son los bancos comunales, los grupos solidarios, y los préstamos individuales. En el año 2005, FAMA ha experimentado con un producto nuevo, que es el crédito agrícola, producto que nace por la demanda percibida y experimentada en sus diversas agencias. Iniciando las operaciones agrícolas en la agencia de Patuca, FAMA ha percibido una gran demanda por este tipo de servicio, debido principalmente a la falta de oferta de entidades financieras.
- 2.5 Se estima que en los departamentos de Olancho, El Paraíso, Comayagua y Choluteca, existen alrededor de 90.000 microempresas, de las cuales sólo un 20% está siendo atendida con servicios financieros. En estos departamentos, FAMA tiene cerca de 10.000 clientes actuales, con lo cual espera poder ampliar sus servicios, para atender esta demanda insatisfecha. Entrevistas informales con los proveedores de insumos y servicios agrícolas de la región, confirman esta demanda, y también revelan que no tienen capacidad de otorgar créditos a los productores y que más bien ellos mismos también requieren de financiamiento. En vista de su reciente transformación a entidad regulada, FAMA tiene planes de expandir sus servicios de microcredito a más de 4.000 microempresarios rurales adicionales, a través de sus 8 agencias y con la apertura de dos agencias adicionales en los departamentos de Comayagua y Choluteca.
- 2.6 FAMA es una organización comprometida con los sectores más vulnerables del país. Más del 70% de su clientela son de zonas rurales donde no hay otras entidades financieras reguladas, y más del 78% de sus clientes son mujeres. FAMA ha logrado tener este impacto gracias a una clara orientación a seguir buenas prácticas en las microfinanzas rurales, al compromiso de los directivos por asumir las adecuaciones financieras necesarias para lograr la regulación, y a la dirección gerencial de la organización que ha liderado el proceso de transformación a entidad regulada. FAMA ha demostrado disminuir su dependencia de donantes, al aumentar su cartera de crédito rural y agrícola por medio de la consecución de pasivos comerciales y externos. Entre sus acreedores están varios bancos comerciales importantes del país y entidades financieras regionales y externas.
- 2.7 **Problemas específicos.** De manera particular y en vista de su transformación a entidad financiera regulada (OPDF), los siguiente problemas requieren ser atendidos, para que FAMA pueda aumentar la oferta de servicios financieros de manera sostenible y viable en Honduras:
 - (i) **No existe información precisa sobre los distintos nichos de mercado en las zonas rurales y por ende, no hay productos adecuados para atender la demanda.** El dinamismo económico experimentado en las zonas donde opera FAMA, así como la aparición de entidades bancarias y comerciales en las zonas

rurales, urge a la institución a diseñar productos financieros basados en un análisis de los distintos nichos del mercado rural y de esta forma atender a los sectores productivos, que necesitan estos servicios para mejorar sus microempresas. Un estudio detallado en cada una de las zonas de las agencias de FAMA podría permitir la adecuación de los actuales productos crediticios o la creación de otros, que haga que la cobertura no solo sea mayor si no que se profundicen estos servicios. Los productos financieros actualmente ofrecidos por FAMA, en especial los productos de crédito agrícola y remesas, se encuentran en la fase piloto de su introducción.

- (ii) **Falta de una estructura de recursos humanos adecuada para una entidad de finanzas rurales eficaz.** Dada su transformación a entidad regulada (OPDF), FAMA requiere mejorar su estructura de recursos humanos, de tal forma que 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 FAMA no sean debidamente capacitados para afrontar las responsabilidades asociadas a un manejo competitivo de una entidad financiera; y (ii) que existan niveles de rotación de personal que afectan el rendimiento de la organización. FAMA 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.** Si bien FAMA ha logrado un buen nivel tecnológico con la implementación de su sistema de información gerencial y control de cartera, 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 sistema, al punto que los mismos requieren una adecuación y mejora. En el ámbito de las agencias, es fundamental descentralizar ciertos niveles de operatividad y lograr que exista una comunicación en línea con la central de datos. Es importante también liberar el tiempo de los asesores para que en lugar de estar ocupados en aspectos de procedimientos, puedan dedicar más tiempo al análisis de los créditos y el crecimiento de la cartera.
- (iv) **Hay debilidad en la estructura corporativa y la gerencia especialmente en los aspectos de administración financiera.** FAMA 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 FAMA necesitan de mejores herramientas de gestión financiera y control interno para poder ubicarse en las zonas rurales de manera competitiva y sana.

2.8 **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 FAMA. A mediados del año 2004, por encargo del Banco, se desarrolló un estudio del sector de microfinanzas. Dado a que existe un gran número de entidades sin fines de

lucro ofertando servicios de microcrédito, el estudio recomienda un enfoque de apoyo a entidades de microfinanzas, que han demostrado un compromiso con la supervisión, bajo el formato legal de OPDF (Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero), el mismo que requiere enmarcarse en estrictos criterios de transparencia financiera.

- 2.9 **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 Katalysis, y en el cual FAMA viene participando de manera activa. Si bien FAMA no ha recibido financiamiento directo, si se ha beneficiado, junto con otras cinco entidades de microfinanzas, con capacitaciones y asistencia técnica equivalente a unos US\$15.000. Estas actividades han sido orientadas a desarrollar procedimientos y reglamentos especiales para el manejo de ahorros y para consolidar una plataforma de servicios de ahorros para entidades microfinancieras. El actual proyecto complementa el proyecto de Katalysis por que busca fortalecer a FAMA en varias otras áreas de la organización que le permitirán ofrecer servicios de ahorro, de manera más competitiva y eficiente.

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 FAMA en su consolidación como entidad regulada, lo que le permitirá ampliar sus servicios a zonas rurales no atendidas, expandir su oferta de productos y mejorar su capacidad institucional. Los dos componentes del proyecto se describen a continuación.
- 3.2 **Componente I: Diseño y mercadeo de nuevos productos para las zonas rurales (Total: US\$126.900. FOMIN: US\$70.800 y FAMA: US\$56.100).** La finalidad de este componente es preparar los sistemas operativos de FAMA para prestar nuevos y adecuados productos financieros en áreas rurales que respondan a las necesidades de sus clientes. FAMA cuenta en la actualidad con modalidades de microcrédito, más no así con productos diferenciados, que incorporen en sus diseños, características que los clientes demandan. En este sentido, para cada una de las agencias del proyecto, se espera realizar un análisis de mercado y viabilidad económica, para determinar con mayor precisión, las características de los productos a implementar. Se contratarán los servicios de consultoría para que investiguen en las zonas del proyecto, cuáles son los plazos, tasas de interés, modalidades de desembolso, montos adecuados y períodos de repago, que se adecuan para cada tipo de mercado. De manera especial, en las agencias ubicadas en zonas remotas, se evaluarán los aspectos de frecuencia de pago, proveedores de servicios financieros y no financieros, receptores de remesas, entre otros, para poder diseñar productos que complementen estas actividades regionales y sean de valor agregado para los clientes.

- 3.3 **Resultados esperados:** Para cada uno de los mercados identificados³, resultado de los estudios, FAMA diseñará productos adecuados, con sus respectivos manuales y políticas, con sus planes de implementación y ejecución, y con un debido análisis de costo beneficio que les permita evaluar la efectividad y potencial. Se espera también tener implementado un proceso de capacitación en los mismos para el personal clave de la entidad. El proceso de incorporación de nuevos productos también conlleva cambios en el ámbito de infraestructura, requiriendo adecuaciones a los equipos y sistemas de información, equipos de atención y servicio a clientes, equipamiento de seguridad y cajas para el manejo de efectivo.
- 3.4 **Componente II: Fortalecimiento gerencial y operativo de FAMA (Total: US\$309.100 FOMIN: US\$209.200 y FAMA: US\$99.900).** 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:
- 3.5 **II.A. Mejoras en la capacidad financiera, contable y de control interno.** La creciente complejidad de las operaciones financieras de FAMA, requiere de sistemas más rigurosos de manejo administrativo contable. Como ejemplo, hace cuatro años, FAMA no manejaba más que una fuente de financiamiento con préstamos externos, y se financiaba mayormente con recursos de donantes internacionales. En la actualidad, FAMA tiene cinco acreedores externos, nacionales e internacionales, con líneas de crédito con plazos y tasas preferenciales, pero más rigurosas que las de años anteriores. Adicionalmente, ha comenzado la captación de depósitos por parte de clientes existentes y se proyecta una ampliación de estos servicios. Por ende, la estructura de sus pasivos se ha vuelto más compleja. 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. Para este fin se contratarán consultorías especializadas y asistencias técnicas en las áreas mencionadas.
- 3.6 **Resultados esperados:** Como resultado de esta intervención se espera: (i) tener implementada una Unidad de Riesgos al interior de la entidad, que cuenta con manuales y reglamentos de control interno y los manuales de auditoría interna; y (ii) tener implementada la Unidad de Tesorería, con el fin de que la entidad pueda mejorar sus sistemas de control de efectivo y liquidez.
- 3.7 **II.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 FAMA, se espera implementar con financiamiento del proyecto asistencia técnica y capacitación en recursos humanos. En tal sentido se espera realizar un ajuste a la estructura organizacional de la institución, basada en un análisis y diagnóstico del área de

³ Existen una serie de productos “pre-identificados”, como crédito a proveedores, crédito agrícola de inversión, crédito agrícola de rotación, crédito de comercialización, crédito de vivienda microempresarial, crédito de consumo, entre otros.

recursos humanos, que incluya la revisión de las políticas y procedimientos actuales, los reglamentos de control y los mecanismos de identificación y selección de personal.

- 3.8 **Resultados esperados.** Como resultado de estas actividades, se espera (i) contar con un Departamento de Recursos Humanos, que incluya una adecuación de las políticas salariales, revisión del plan de incentivos y el análisis de competencia y clasificación de puestos de trabajo; y (ii) contar con 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.
- 3.9 **II.C. Fortalecimiento técnico y gerencial de FAMA.** El personal crediticio y operativo de FAMA, tiene buena experiencia y ha logrado que la organización llegue a un nivel de reconocimiento importante a nivel nacional, en el tema de microfinanzas rurales. Sin embargo, aún tiene debilidades que debe superar para lograr un mejor aprovechamiento de sus recursos y sistemas y alcanzar los niveles de competitividad que tienen otras entidades de microfinanzas en Centroamérica. Los asesores de crédito aún manejan niveles muy bajos de eficiencia, muchos de ellos con menos de 200 clientes cada uno. Con el proyecto se espera implementar una serie de actividades para atender estas necesidades, entre ellas: (i) la posibilidad de pasantías para asesores de créditos y oficiales de mandos medios, para que puedan visitar otras organizaciones de microfinanzas rurales que manejan niveles de eficiencia operativa más elevados; (ii) la capacitación y entrenamiento al personal administrativo y financiero en temas de administración del riesgo y ampliación del microcrédito rural; (iii) la participación de personal clave de mando medio en eventos y capacitaciones regionales de microfinanzas rurales; y (iv) el intercambio de experiencias para que los directivos de la entidad puedan conocer otras entidades de microfinanzas rurales de alto alcance.
- 3.10 **Resultados esperados.** Como resultado de esta intervención, se espera: (i) obtener un mayor nivel de eficiencia a nivel de oficiales de crédito, medido por el monto de la cartera que maneja cada uno y el número de clientes; (ii) una ampliación de la cartera de crédito a US\$5,4 millones hasta el tercer año del proyecto; y (iii) obtener un alcance de hasta 19.000 clientes activos, de los cuales 70% son rurales y 75% son mujeres.
- 3.11 **II.D. Implementación de la mejora en los sistemas informáticos.** Con el fin de mejorar los procesos y sistemas de información de FAMA, el proyecto destinará recursos para la actualización y mejoras del sistema informático de control y administración de cartera. El apoyo del proyecto en este sentido, estará destinado a: (i) la adquisición de computadores terminales para que las agencias 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.

- 3.12 **Resultados esperados.** Como resultado de esta intervención, se espera: (i) que FAMA pueda cumplir con las exigencias de la CNBS en lo que refiere a la elaboración y envío de informes financieros y de cartera de forma mensual; (ii) que FAMA pueda utilizar de manera más eficiente la información de cartera al día para la toma de decisiones; y (iii) que las 11 agencias rurales de FAMA estén operando en línea.

IV. COSTO ESTIMADO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El presupuesto total del proyecto asciende a US\$436.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$280.000 (63% 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\$156.000 se financiará con recursos propios de FAMA, 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\$)

	FOMIN	FAMA	TOTAL	%
Componente I: Diseño y Mercadeo de Nuevos Productos				
I.A Desarrollo de nuevos productos crediticios en las agencias	70,800	56,100	126,900	29%
Componente II: Fortalecimiento Gerencial y Operativo de FAMA				
II.A Mejoras en la Capacidad Financiera y el Control Interno	35,000	5,000	40,000	9%
II.B Desarrollo Unidad de Recursos Humanos de FAMA	29,000	12,500	41,500	10%
II.C Fortalecimiento Administrativo y Gerencial de FAMA	48,000	12,400	60,400	14%
II.D Mejora en los Sistemas Informáticos de FAMA	72,500	40,000	112,500	26%
Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto	24,700	30,000	54,700	13%
TOTAL	280,000	156,000	436,000	
Porcentaje del Total	64%	36%	100%	

V. EL ORGANISMO Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 **Aspectos institucionales.** La Asociación Familia y Medio Ambiente, FAMA se constituyó como una Organización Privada de Desarrollo, sin fines de lucro, en 1993. Inicialmente dedicó sus esfuerzo hacia actividades de orden social y trabajo con mujeres en las zonas rurales. De manera puntual, comenzó sus operaciones con la metodología de bancos comunales en el departamento de Olancho. Mas recientemente, la organización ha experimentado un crecimiento positivo otorgando en el período 2001-2003, 216,000 créditos a cerca de 52,000 microempresarios, permitiendo competir satisfactoriamente con

organizaciones especializadas en servicios financieros, aplicando principios de sostenibilidad institucional, en lo cual se fundamenta su viabilidad financiera. FAMA recibió financiamiento del Banco por medio de una línea de apoyo a microfinancieras afectadas por el huracán Mitch, y la misma ha sido amortizada puntualmente.

- 5.2 El Congreso Nacional de la República promulgó el Decreto Ley 229-2000, en el mes de noviembre del año 2000, el que tiene por objeto regular la actividad financiera de las OPDs que se dedican al financiamiento del sector microempresarial, con el propósito de garantizar la legalidad, transparencia y seguridad de sus operaciones y fortalecer la viabilidad y sostenibilidad de las entidades en referencia. Con el propósito de cumplir con lo establecido en el Decreto Ley 229-2000, el Reglamento y los lineamientos emitidos por la Comisión Nacional de Banca y Seguros, se crea en el año 2005 la “*Asociación Familia y Medio Ambiente - FAMA.-OPDF*” la que orienta sus servicios financieros al sector de la Micro y Pequeña Empresa del país. En fecha 3 de junio del 2005, la misma recibe la autorización de la CNBS para operar como OPDF. A partir de su inicio como entidad regulada a fines del 2005, e inclusive con anterioridad a esta fecha, FAMA empezó a operar en condiciones financieras de mercado, estableciendo tasas de interés pasivas y activas, que cubren sus costos de operación y de financiamiento. También realizó ajustes contables que requieren el devengamiento de los intereses de acuerdo a las disposiciones de la CNBS.
- 5.3 **Operaciones de crédito.** FAMA ofrece créditos a la microempresa, a través de las metodologías de crédito grupal, (que representan aproximadamente 28% de la cartera), bancos comunales (con un 33% de la cartera), y crédito individual (39%). Después de un período difícil a mediados de los años 1990, durante el cual los índices de mora subieron y la cartera no tuvo ningún crecimiento significativo, la directiva de FAMA decidió implementar cambios en la gerencia de la institución, para rescatar a la entidad y mejorar sus niveles de operación. Es de esta forma que a partir del año 2000, la organización empieza un tiempo de recuperación y de cambios a nivel operativo, que le permiten crecer de manera sostenible. Del año 2002 a 2005, la empresa ha triplicado su cartera de 22 millones de Lempiras a cerca de 60 millones de Lempiras, que es el equivalente a cerca de US\$3,3 millones. Su clientela también ha aumentado, duplicándose en el mismo lapso de tiempo de menos de 8.000 clientes a cerca de 15.000. Al mismo tiempo, FAMA ha conseguido controlar sus niveles de mora, y actualmente tiene uno de los índices más bajos de la industria en comparación con sus similares, de 5,7%.
- 5.4 **Estados Financieros.** Al 31 de diciembre de 2005, FAMA tenía activos de aproximadamente US\$3,5 millones, de los cuales 90% corresponden a la cartera de créditos. Los ingresos totales fueron de aproximadamente US\$981.000, la mayor parte de los mismos (92%) de intereses sobre la cartera y en menor grado ingresos corrientes por servicios y trámites, donaciones y otros. El patrimonio de aproximadamente US\$800.000 se constituye por capital social (69%) y reservas institucionales por la retención de excedentes (30%). El apalancamiento de FAMA es estable en los últimos tres años, con niveles de solvencia de 23%, medido por el porcentaje del activo cubierto por el patrimonio. La situación de solvencia de FAMA es adecuada, debido a los bajos niveles de endeudamiento, con un índice de deuda sobre patrimonio de 3.3, que está dentro de los rangos aceptables de apalancamiento para una entidad de microfinanzas. Su sostenibilidad

también se basa en la rentabilidad de sus operaciones, que han sido positivas y sostenidas en los últimos cuatro años. FAMA cuenta con una permanente y sostenida relación con sus acreedores, entre los cuales se encuentran la Fundación Covelo, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y dos bancos locales.

- 5.5 Responsabilidades:** El BID firmará un convenio con FAMA para la ejecución del presente proyecto. La Gerente General de FAMA 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 I.
- 5.6 Período de ejecución y desembolsos:** El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de los desembolsos será de 42 meses, contados a partir de la fecha de la firma del convenio de la Cooperación Técnica.
- 5.7 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, FAMA deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para el efecto⁴ de acuerdo al Plan de Adquisiciones y los Términos de Referencia que se encuentran en el archivo técnico.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 Seguimiento:** FAMA 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). Adicionalmente, FAMA deberá documentar el desarrollo de los indicadores específicos para las 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, FAMA 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

⁴ GN-2349-6. Políticas para la adquisición de obras y bienes financiados por el BID, específicamente el Apéndice 4 “Políticas para las adquisiciones del sector privado” y GN-2350-6. Políticas para la selección de consultores financiados por el BID.

proyecto; (ii) información estadística y financiera sobre la evolución de los indicadores de desempeño de FAMA 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 FAMA en programas de intercambio y cursos de capacitación, incluyendo una descripción de las acciones realizadas y una breve evaluación por parte de los participantes; (vii) información sobre el avance en la implementación del sistema de información gerencial; y (viii) un resumen de la ejecución presupuestaria y de las contribuciones de contraparte en efectivo y en especie.

- 6.3** En la revisión de los informes de progreso, la Representación hará un seguimiento para verificar de que no exista una variación negativa de más de un 20% sobre los indicadores propuestos en el proyecto. Caso de existir esta desviación, el Banco podrá detener los siguientes desembolsos, hasta que se hayan identificado los aspectos que impiden el cumplimiento de las metas y adoptado, a satisfacción del Banco, las medidas para solucionar los mismos.
- 6.4 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 (Anexo I).
- 6.5** A la conclusión del proyecto, dentro de los 120 días de efectuado el último desembolso del proyecto, FAMA 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.** La consolidación de FAMA como entidad regulada contribuirá a la expansión de la frontera del sistema financiero, alcanzando a por lo menos unas 4.000 familias de bajos ingresos en áreas rurales. En las zonas donde trabaja FAMA, existen 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 y de alto costo. La provisión de

nuevos productos financieros a microempresarios rurales aumentará el bienestar de sus familias dando la posibilidad de aumentar los ingresos por medio del financiamiento de negocios y proyectos con créditos más oportunos y adecuados.

- 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 FAMA 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** Existen dos riesgos adicionales que son importantes mencionar. Por un lado, el rápido crecimiento organizacional de los últimos tres años, y el crecimiento esperado para los próximos años del proyecto, podría generar una presión muy alta sobre el personal y los recursos humanos existentes, al punto que algunos decidan dejar la organización, o simplemente no puedan continuar operando de la manera eficaz como lo han venido haciendo. Una presión sobre el personal puede significar también un debilitamiento de los sistemas de controles internos y de riesgo, a medida que la organización vaya creciendo. Este riesgo será mitigado por las diferentes acciones de la cooperación técnica que buscan elevar los rendimientos y la eficiencia del personal, al crear sistemas de seguimiento y una unidad de recursos humanos dedicada a este tipo de labor.
- 7.4** Por otro lado, existe un riesgo de información con respecto al mercado de las microfinanzas en Honduras. Al no haber datos confiables y recientes de la estructura del potencial mercado de las microempresas, la demanda proyectada y la oferta de servicios que se estima ofrecer con el proyecto, podría sufrir variaciones negativas. Este riesgo se estaría mitigando con la información que se pueda recaudar del análisis de mercado previsto con el proyecto.

VIII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1** El presente documento fue enviado al CESI para su información el 19 de mayo del 2006. Los nuevos lineamientos⁵ 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 FAMA material didáctico e información relacionada a la conservación del medio ambiente y la seguridad y salud laboral de microempresarios y empleados de FAMA. El presupuesto del proyecto incluye fondos para contratar a un experto en la materia, quien orientará a FAMA 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.

⁵ “Guidelines for Environmental and Social Impact Due Diligence for IDB Microenterprise Operations”, SDS/MSM, 2003.

MARCO LÓGICO

“Profundizando el Microcrédito Rural en la Región Central de Honduras - FAMA”

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir al fortalecimiento y a la profundización de los servicios financieros a las micro y pequeñas empresas en las zonas rurales de Honduras	Al final de los tres años del proyecto se ha incrementado el número de personas con crédito de FAMA de 14.500 a 19.000.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes de FAMA 2. Encuesta a clientes 3. Evaluación Final del proyecto 	<p>Situación política y económica estable.</p> <p>Continuidad por parte de los agentes reguladores de fortalecer el sector de las microfinanzas.</p> <p>Programas de crédito subsidiado o condenaciones de deuda no afectan la cartera rural de FAMA.</p>
PROPÓSITO			
Fortalecer y apoyar a la entidad microfinanciera FAMA en su consolidación como entidad regulada, lo que le permitirá ampliar sus servicios a zonas rurales no atendidas, expandir su oferta de productos y mejorar su capacidad institucional	<p><u>Al final de los tres años del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementada la oferta de servicios financieros de 14.500 a 19.000 microempresas de las cuales alrededor de un 70% estarán en zonas rurales y alrededor de un 75% serán mujeres. • Cartera de microcrédito se incrementa a US\$5.4 millones • 11 agencias rurales operando en línea en los siguientes departamentos: Morazán, Yoro, Olanchito, Tocoa, Roatán y La Esperanza • Cuatro nuevos productos de crédito rural implementados en todas las agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<p>La política del Gobierno no distorsiona los mercados financieros rurales (p. ej. a través de condonaciones de deudas, subsidios a programas financieras)</p> <p>Comisión Nacional de Bancos y Seguros acepta las operaciones rurales en las condiciones determinadas por FAMA.</p>
COMPONENTES			
<u>Componente 1</u>			
Implementados los productos financieros en las zonas rurales del	<u>Para el Primer año del Proyecto:</u> Implementados, al menos, 1 producto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor 	Se mantiene la demanda percibida por FAMA en las zonas del proyecto y la misma

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
programa	<p>financieros, para la microempresa rural en al menos 2 agencias del proyecto.</p> <p><u>Para el Segundo año del Proyecto:</u></p> <p>Implementados al menos 2 productos financieros para la microempresa rural en al menos 6 agencias.</p> <p><u>Para el Tercer año del Proyecto:</u></p> <p>Implementados al menos 4 productos financieros en 11 agencias del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<p>es corroborada por los estudios de mercado.</p> <p>FAMA cuenta con fuentes de financiamiento o fondeo con características adecuadas (plazos, frecuencia de pago, tasa etc.) al financiamiento rural.</p>
<p><u>Componente II</u></p> <p>Fortalecida la capacidad gerencial, administrativa y financiera de FAMA</p>	<p><u>Al final del Primer año:</u></p> <p>Al menos 6 de las agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial.</p> <p>Al menos 6 de las agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p>La cartera de microcrédito crece a al menos 3,5 millones en las diversas metodologías de FAMA.</p> <p>17.000 clientes son atendidos con servicios financieros en las zonas rurales</p> <p><u>Al final del Segundo año:</u></p> <p>Al menos 8 de las agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial.</p> <p>Al menos 8 de las agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p>La cartera de microcrédito crece a al menos 4,3 millones en las diversas metodologías.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) ➤ Informes producidos por el sistema de información gerencial de FAMA 	<p>Existen sistemas de información adecuados a los requerimientos de la institución.</p>

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>18.000 clientes son atendidos con servicios financieros en las zonas rurales</p> <p>Hasta el segundo año, los directores de FAMA demuestran un análisis e interpretación de los estados financieros de FAMA y su manejo de la cartera de microcrédito.</p> <p><u>Al final del Tercer año:</u></p> <p>Al menos 11 de las agencias están en línea con la oficina matriz utilizando el sistema de información gerencial.</p> <p>Al menos 11 de las agencias cuentan con infraestructura adecuada para otorgar servicios de ahorro y expansión de los nuevos productos.</p> <p>La cartera de microcrédito crece a al menos 5,4 millones en las diversas metodologías de FAMA.</p> <p>19.000 clientes son atendidos con servicios financieros en las zonas rurales</p>	<p>➤ Actas de reuniones de directorio.</p> <p>➤ Informes producidos por el sistema de información gerencial de FAMA</p>	
ACTIVIDADES			
Componente 1. Expansión de productos financieros en las zonas rurales del programa			
<p>Estudio de nichos de mercado y el diseño de una estrategia de mercadeo para los nuevos productos de préstamos en las agencias rurales</p>	<p>2 estudios de nichos de mercado elaborados para 5 agencias al final del <u>primer año</u>.</p> <p>2 estudios de nichos de mercado elaborado para 5 agencias al final del <u>segundo año</u>.</p> <p>Desarrollada la estrategia de mercadeo para los nuevos productos en las agencias rurales al final del <u>segundo año</u>.</p>	<p>Estudios de nichos de mercado</p> <p>Informes del Proyecto</p>	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Mejoramiento de la infraestructura de las agencias	Acondicionadas, al menos, 3 agencias a los requerimientos básicos de los productos financieros al final del <u>primer año</u> y 6 agencias para el final del <u>segundo año y 11 para el tercer año.</u>	Informes del proyecto	
Capacitación para personal operativo en agencias rurales.	Al menos 30 funcionarios de nivel operativo de las agencias son capacitados en la prestación de servicios financieros a la microempresa rural. <u>Diez el primer año, diez el segundo año y diez el tercer año.</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes Semestrales y Final por el Ejecutor ➤ Evaluación Intermedia y Final por consultor externo ➤ Informe de Seguimiento del Progreso del Proyecto ➤ Informe de Terminación del Proyecto (PCR) 	<input type="checkbox"/> FAMA 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.
Participación en cursos especializados de capacitación técnica.	Al menos 6 funcionarios de nivel técnico gerencial de las 6 agencias son capacitados en temas estratégicos, técnicos y gerenciales relacionados a la prestación de servicios financieros rurales. <u>El primer año 2 funcionarios y el segundo año 4 funcionarios.</u>	<input type="checkbox"/> Informes del proyecto	<input type="checkbox"/> FAMA 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.
Promoción de nuevos productos	Implementada estrategia de promoción de los productos financieros en áreas rurales al final del <u>segundo año.</u>	Informes del proyecto	
Componente 2.A Mejora de la capacidad financiera y de control interno		Informes del proyecto	
Revisión y actualización de los manuales de control interno y auditoría interna.	Unidad de Riesgo y Unidad de Tesorería de FAMA implementadas hasta el primer año. Manuales de manejo de efectivo y liquidez desarrollados hasta el primer año. Manuales de activos y pasivos y de tesorería desarrollados hasta el segundo año.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Informes del proyecto ➤ Informes producidos por el sistema de información gerencial de FAMA 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Componente 2.B Fortalecimiento de los sistemas de administración de Recursos Humanos de FAMA			
Revisión y actualización de los manuales de recursos humanos y políticas de personal.	<p>Unidad de Recursos Humanos establecida y operando.</p> <p>Manuales y procedimientos de contratación y remuneración establecidos hasta el segundo año.</p>		
Componente 2.C Fortalecimiento técnico y gerencial de FAMA	<p>Al menos 10 asesores de crédito han tenido oportunidad de efectuar pasantías con otras entidades especializadas en microfinanzas en la región.</p> <p>Al menos 3 jefes de agencia han realizado pasantías con entidades especializadas en microfinanzas en la región.</p> <p>Al menos 15 directivos y ejecutivos de nivel gerencial de FAMA participan en conferencias o eventos técnicos de alto nivel hasta el tercer año.</p> <p>Desarrollado e implementado plan estratégico al final del <u>segundo año</u>.</p>	<p>Informes del proyecto</p> <p>Informes producidos por el sistema de información gerencial de FAMA</p>	
Participación en curso de planificación estratégica	Al menos, 2 funcionarios a nivel de directivos y gerencia de FAMA han participado en cursos de planificación estratégica hasta el <u>tercer año</u> .	Informes del proyecto	
Componente 2.D Mejora de los sistemas informáticos gerenciales de FAMA			

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Adquisición de equipos de computación y licencias	Adquirido y funcionando hardware, de acuerdo a los requerimientos del software , en al menos, 3 agencias en áreas rurales para el final del <u>primer año</u> y en 6 agencias para el final del <u>segundo año y 11 para el tercer año.</u>	Informes del proyecto	FAMA identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer productos informáticos acorde con las necesidades de las finanzas rurales.
Adecuación del sistema de información	Adquirido e implementado el nuevo sistema informático, en al menos, 3 agencias en áreas rurales en el <u>primer año y en 6 agencias para el final del segundo año y 11 para el tercer año.</u>	Informes del proyecto	FAMA identifica proveedores de servicios que puedan ofrecer productos informáticos acorde con las necesidades de las finanzas rurales.
Sistema de Comunicación	Al menos, 4 agencias rurales comunicadas en línea con la oficina principal al <u>final del primer año.</u> , 8 en el segundo año y 11 en el <u>tercer año.</u>	Informes del proyecto	No hay variaciones en la infraestructura de telecomunicaciones de Honduras que permite la transmisión de información en línea desde áreas rurales.

ANEXO II
Fortalecimiento a Microfinanciera FAMA (HO-M1010)

Presupuesto del Proyecto							
	Unidades	Cantidad	Precio Unit	FOMIN	FAMA	TOTAL	%
Componente I: Diseño y Mercadeo de Nuevos Productos							
1.A Desarrollo de nuevos productos crediticios en las agencias				70,800	56,100	126,900	29%
Estudio de mercado por agencia.	Meses	3	5,000	15,000	-	15,000	
Consultoría para el diseño de los productos de crédito - 4 productos	Prod	4	3,000	12,000	-	12,000	
Capacitación en la implementación de los nuevos productos.	Eventos	5	1,200	6,000	-	6,000	
Implementación de una estrategia de promoción de los nuevos productos.	Prod	4	3,000	12,000		12,000	
Elaboración del material didáctico para la capacitación en nuevos productos.	Prod	54	200	10,800		10,800	
Adecuación y equipamiento de las nuevas agencias para la atención al cliente.	Equipos	9	3,600		32,000	32,000	
Equipamiento de seguridad para la atención al cliente	Equipos	9	2,200	15,000	4,600	19,600	
Equipamiento del cajero	Equipos	9	1,160		10,500	10,500	
Equipamiento general sala de espera	Equipos	9	1,000		9,000	9,000	
Componente II: Fortalecimiento Gerencial y Operativo de FAMA							
II.A Mejoras en la Capacidad Financiera y el Control Interno				35,000	5,000	40,000	9%
Consultoría en la revisión y actualización de manuales de control interno.	Meses	2	4,000	7,000	1,000	8,000	
Elaboración de reglamento interno de trabajo	Meses	2	4,000	7,000	1,000	8,000	
Desarrollo Unidad de Riesgos							
Consultoría desarrollo de manuales y reglamentos e implementación	Meses	3	4,000	10,500	1,500	12,000	
Desarrollo Unidad de Tesorería							
Consultoría desarrollo de manuales y reglamentos e implementación	Meses	3	4,000	10,500	1,500	12,000	
II.B Desarrollo Unidad de Recursos Humanos de FAMA				29,000	12,500	41,500	10%
Revisión de los manuales y procedimientos de RRHH	Meses	5	2,500	8,000	4,500	12,500	
Formulación de Unidad de RRHH	Meses	1	2,500	1,500	1,000	2,500	
Capacitación y Divulgación sobre Políticas RRHH	Meses	1	2,500	1,500	1,000	2,500	
Capacitación y cursos al personal de FAMA en temas de RRHH en mandos medios	Agencias	6	4,000	18,000	6,000	24,000	
II.C Fortalecimiento Administrativo y Gerencial de FAMA				48,000	12,400	60,400	14%
Pasantías del personal de crédito asesores en productos y metodologías de microcrédito	Asesores	8	2,000	12,000	4,000	16,000	
Pasantía Personal Ejecutivo Procesos de Crédito, Administrativos y de sistemas	Jefes	3	3,300	8,000	1,900	9,900	
Capacitación y Entrenamiento personal de Administración y Contabilidad	Evento	3	1,000	2,000	1,000	3,000	
Participación en Eventos Cumbres de Micro Crédito y Finanzas	Evento	2	5,000	8,000	2,000	10,000	
Capacitaciones y cursos dirigidos a los directivos de FAMA	Evento	4	2,000	6,000	2,000	8,000	
Intercambios de Experiencias de Miembros Junta Directiva FAMA	Evento	2	3,750	6,000	1,500	7,500	
Desarrollo del Plan Estratégico para la CNBS	Evento	2	3,000	6,000		6,000	
II.D Mejora en los Sistemas Informáticos de FAMA				72,500	40,000	112,500	26%
Hardware para las agencias del proyecto (servidores, impresoras y caja)		9	2,600	23,000	40,000	62,852	
Software y licencias		1	8,000	8,000		8,000	
Equipos de telecomunicaciones		9	2,000	18,000		18,000	
Consultoría para la adecuación de sistema de información gerencial en agencia	Meses	2	2,500	5,000		5,000	
Capacitación en área informática	Meses	3	2,500	7,500		7,500	
Consultoría para el desarrollo de manual de procesos informáticos y seguimiento.	Meses	2	2,500	5,000		5,000	
Pasantías en sistemas de información.	Evento	2	3,000	6,000		6,000	
Evaluación, Auditoría y Coordinación del Proyecto				24,700	30,000	54,700	13%
Coordinación del proyecto (1/4 tiempo del Gerente Operacional y asistente)	Meses	36	1,000	6,000	30,000	36,000	
Evaluación Intermedia	Consultor	1	10,000	10,000		10,000	
Auditoría externa	Consultor	1		3,000		3,000	
Consultoría en Medio Ambiente	Consultor	1		4,000		4,000	
Imprevisto				1,700		1,700	
TOTAL				280,000	156,000	436,000	
Porcentaje del Total				64%	36%	100%	

ANEXO III

Proyectos FOMIN en la República de Honduras PROFUNDIZANDO EL MICROCRÉDITO RURAL EN LA REGIÓN CENTRAL DE HONDURAS - (HO-M1010)

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	US\$26.000 10%	El proyecto está avanzando según lo programado.
ATN/ME-9385-HO	Fortalecimiento a Microfinanciera Hermandad de Honduras US\$294.000	septiembre 2005 42 meses	US\$29.000 10%	El proyecto está avanzando según lo programado.

B. Proyectos similares o relacionados del Banco

Ninguno.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios

Ninguno

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-___/06

Honduras. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-_____-HO
Profundizando el Microcrédito Rural en la Región Central 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 Asociación Familia y Medio Ambiente, OPDF (FAMA OPDF), y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-____ sobre una cooperación técnica para la profundización del microcrédito rural en la región central de Honduras.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$280.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la 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 2006)

LEG/OPR/RG2/IDBDOCS#756731
HO-M1010