

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

**Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa**  
**Segunda línea de actividad para el fortalecimiento de instituciones**  
**financieras para la microempresa**

**HAITÍ**

**FORTALECIMIENTO MICROFINANCIERO DE LAS**  
**CAJAS POPULARES**

**(HA-M1002)**

**MEMORANDO DE LÍNEA DE ACTIVIDAD**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Robert Collie (COF/CHA); Sybille Duret (COF/CHA); Bibiana Vasquez (FOMIN); Javier Jiménez (LEG/OPR); Eileen Miamidian (consultora), y Fernando Campero (SDS/MSM), jefe de equipo.

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN .....	3
III.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	7
	A. Meta y objetivo.....	7
	B. Componentes y actividades .....	8
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	10
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	12
	A. Organismo ejecutor .....	12
	B. Obligaciones y procedimientos relativos a la ejecución .....	13
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	14
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	15
VIII.	CONSIDERACIONES SOCIALES Y AMBIENTALES .....	16

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico y apéndices
Anexo II	Presupuesto detallado del proyecto
Anexo IIIs	Proyectos similares o conexos del FOMIN en la República de Haití

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DE SDS/MSM**

### **EN PREPARACIÓN:**

- Solicitud del proyecto de DID-Haití
- Estados financieros de las redes ACOOPECH y FINNET de 2002, 2003 y junio de 2004
- Estados financieros auditados más recientes de cada una de las 11 cajas populares potencialmente elegibles
- Acuerdo de financiamiento e informes de proyecto correspondientes a proyectos de ACOOPECH y FINNET (diciembre de 2003)
- Inscripción jurídica de DID en Haití
- Evaluación del impacto del programa microfinanciero del FNUDC, informe paralelo de Haití, julio de 2003
- Cuadro de indicadores de desempeño utilizados para evaluar las cajas populares miembros de la red de DID-Haití
- Informe de desempeño actualizado para cada una de las cajas populares propuestas
- Ley de julio de 2002 que rige las cooperativas de ahorro y crédito en Haití
- Política ambiental de DID-Haití
- Organigrama de DID-Haití y las cajas populares miembros de su red
- Situación actual de cada una de las cajas populares propuestas en función de los criterios de elegibilidad
- Copias de las solicitudes de permisos dirigidas al Consejo nacional de cooperativas por parte de 11 cajas populares
- Diagnóstico crediticio de las cajas populares realizado por un especialista en créditos de DID
- Carta del Banco de la República de Haití de respaldo a la solicitud de DID para recibir financiamiento del BID/FOMIN para las cajas populares
- Carta de la ACDI que refleja su interés en el desarrollo de las cajas populares a largo plazo
- Carta de no objeción del gobierno, proveniente del Ministerio de Finanzas (UP/BID/11-04/063), del 9 de noviembre de 2004

### **EN EJECUCIÓN:**

- Estatutos modelo para las cajas populares miembros de la red de DID
- Contrato modelo de asistencia técnica y seguimiento entre DID y las cajas populares miembros de su red
- Manual de políticas de DID-Haití para las cajas populares
- Criterios de elegibilidad para la participación de las cajas populares
- Elementos clave para los términos de referencia de los consultores propuestos

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACOOPECH	Apoyo a las cooperativas de ahorro y crédito de Haití
ANACAPH	<i>Association nationale des caisses populaires haïtiennes</i> (Asociación nacional de cajas populares de Haití)
ACDI	Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional
DAI	<i>Development Alternatives, Inc.</i>
DID	Développement international Desjardins
DID-Haití	Oficina en Haití de <i>Développement international Desjardins</i>
FINNET	<i>Financial Services Network for Entrepreneurial Empowerment</i> (Red de servicios financieros para fomentar el empresariado)

## I. RESUMEN EJECUTIVO

<b>Organismo ejecutor:</b>	Oficina en Haití de Développement international Desjardins (DID).		
<b>Beneficiarios:</b>	Al menos 10 cajas populares y, a través de ellas, unos 51.000 microempresarios de bajos ingresos, principalmente en las zonas rurales.		
<b>Financiamiento:</b>	FOMIN:	US\$400.000 (61%)	(Facilidad III-A)
	Aporte local:	<u>US\$250.000 (39%)</u>	
	Total:	US\$650.000 (100%)	
<b>Objetivos:</b>	La meta del proyecto es ampliar y fortalecer los servicios financieros de los mercados rurales y subatendidos de Haití. El objetivo es ampliar y mejorar la calidad de los servicios crediticios y otros servicios financieros que ofrecen las cajas populares a personas de bajos ingresos. Para ello se fortalecerá la capacidad de gestión y operativa de un mínimo de 10 cajas populares y se crearán las bases para establecer una federación formal de cajas populares y ofrecer servicios centralizados de apoyo financiero a las mismas.		
<b>Calendario de ejecución:</b>	Período de ejecución:	48 meses	
	Período de desembolso:	54 meses	
<b>Cláusulas contractuales especiales:</b>	DID presentará, a satisfacción del BID, lo siguiente: i) como condición previa al primer desembolso de los fondos del FOMIN, a) pruebas de haber suscrito los convenios de participación para la ejecución del proyecto con al menos cinco cajas populares elegibles y b) un plan de trabajo correspondiente al primer año del proyecto con objetivos semestrales para los indicadores del proyecto; ii) como condición para el desembolso de más del 25% de los fondos del FOMIN, pruebas de haber suscrito los convenios de participación para la ejecución del proyecto con otras cinco cajas populares elegibles; y iii) como condición para el desembolso de más del 50% de los fondos del FOMIN o después de septiembre de 2005, pruebas de haber obtenido los fondos para respaldar a DID-Haití de manera continua después de diciembre de 2005.		
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna.		

**Revisión ambiental  
y social:**

Las actividades del proyecto no estarán directamente relacionadas con el medio ambiente. Sin embargo, DID cuenta con una política específica que incluye criterios de protección ambiental y que se está incorporando en las operaciones de las cajas populares de Haití. Se contratará un consultor especializado en temas ambientales para que asista a DID en la evaluación y aplicación de dicha política.

**Coordinación con  
otras instituciones  
oficiales de  
financiamiento  
para el desarrollo:**

La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (a través de DAI/FINNET) están llevando a cabo proyectos de apoyo a las cajas populares. Ambas instituciones están satisfechas con el avance que han alcanzado sus proyectos y coinciden con el equipo de proyecto en que la presente operación complementa sus iniciativas. La contraparte de este proyecto depende del compromiso continuo de la ACDI para con DID más allá de 2005. Si bien no se ha aprobado formalmente financiamiento por parte de la ACDI para después de diciembre de dicho año, la institución manifestó por escrito su interés en trabajar con DID en Haití pasada esa fecha. No hay otros donantes importantes que estén trabajando en el sector de cooperativas financieras.

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- 2.1 Haití es el país más pobre del continente, con un ingreso per cápita de US\$500, bajos indicadores sociales y 90% de pobreza rural. Si bien el sector formal emplea a 110.000 de 4,1 millones de personas potencialmente activas, esta cifra ha venido disminuyendo desde los años ochenta a raíz de las limitaciones creadas por una prolongada crisis política, económica y social. El sector informal representa entre el 90% y el 95% de la economía. Las dificultades impuestas por un entorno empresarial en deterioro muchas veces empeoran con la gran exposición del país a los desastres naturales. Las inundaciones ocurridas en septiembre de 2004 en el noroeste del país son los últimos de una serie de acontecimientos que han puesto de manifiesto la extrema vulnerabilidad de Haití a causa del deterioro del medio ambiente, los altos índices de pobreza y las deficiencias de gobernanza. Las crisis han demostrado que las estructuras flexibles de las microempresas y las pequeñas empresas tienen más posibilidades de sobrevivir en un entorno inestable que las complejas estructuras de las empresas de mayor envergadura. Se calcula que el número de microempresas en el país oscila entre 600.000 y 900.000. A pesar de su importancia económica, las microempresas siguen teniendo un acceso muy limitado a los servicios financieros, especialmente en las zonas rurales, donde la presencia de las instituciones financieras es mínima y, en muchos casos, nula.
- 2.2 Gracias a esta demanda, en los últimos cinco años han ingresado al mercado varias instituciones microfinancieras, habiéndose generado en dicho sector un crecimiento promedio anual del 30% en términos de la cartera de préstamos. Si bien cuatro bancos comerciales, 15 ONG y una serie de cajas populares estaban ofreciendo menos de 80.000 préstamos y 163.000 cuentas de ahorro en junio de 2004, aún no se ha satisfecho gran parte de la demanda. Las cajas populares representan el 51% de los ahorristas en el sector microfinanciero. Aparte de las cajas populares, las instituciones microfinancieras han seguido reticentes a atender a la clientela de zonas rurales por la deficiencia de las entidades normativas, la inestabilidad política y la crisis económica. Como consecuencia, las zonas provinciales y rurales, donde operan más de 50.000 microempresas, están mayormente desatendidas a pesar de su potencial comercial.
- 2.3 Las cajas populares comenzaron a operar en las zonas rurales de Haití en 1937. Su desempeño ha sido clave para brindar acceso a los servicios financieros a las comunidades subatendidas. Un censo que realizó recientemente el Banco de la República de Haití (*Banque de la République d'Haiti*) indicó que existen alrededor de 200 cajas populares, de las cuales las más sólidas pertenecen a la red de 63 cajas populares que cuentan, desde 1995, con el respaldo de Développement international Desjardins (DID), organización canadiense que se especializa en el fortalecimiento de cooperativas financieras a nivel mundial. Las 63 cajas populares sobrevivieron una crisis sectorial, tras un escándalo registrado en el ámbito de las cooperativas



frente a un mecanismo tipo pirámide en 2001 y 2002, que se tradujo en el colapso de algunas cajas populares poco sólidas que no pertenecían a la red de DID. A junio de 2004, dicha red atendía a 155.000 miembros (70% en zonas rurales).

- 2.4 A raíz de la crisis y la creciente importancia del movimiento de cajas populares, el parlamento aprobó, en julio de 2002, una Ley de cooperativas de ahorro y préstamo, que estableció un nuevo marco para las operaciones de dichas entidades. Dicha ley confiere al Banco de la República de Haití la responsabilidad de supervisar y controlar la solidez financiera de las cajas populares y de emitir normas de prudencia. Como parte de las condiciones establecidas para el segundo desembolso del préstamo sectorial de inversiones (HA-0046) respaldado por el BID, el Banco de la República de Haití emitió tres reglamentos para cajas populares sobre normas de cuentas, liquidez y gestión crediticia. La ley establece nuevas normas para el otorgamiento de licencias y la operación de las cajas populares y prevé la creación de federaciones que ayudarán al Banco de la República de Haití a supervisar las cajas, lo que quiere decir que las federaciones prestarían a las cajas populares servicios vitales como auditorías, apoyo a sistemas de información y supervisión general, además de servicios financieros de red (tales como cámara de compensación y liquidación bancaria y gestión de la liquidez).
- 2.5 A través de servicios de apoyo técnico y seguimiento, a mediados de los años noventa, DID ayudó a cooperativas de finalidades múltiples a especializarse como cajas populares financieras con el fin de que se volvieran autosuficientes a nivel operativo. Más recientemente, DID creó una red de cajas populares, formuló una serie de directrices de desempeño para las cajas integrantes de la red e introdujo la práctica de auditorías anuales. El programa de DID en Haití ayudó asimismo a crear la ANACAPH, asociación profesional que representa al sector de cajas populares. Habida cuenta de que la mayoría de las cajas populares afiliadas a DID ya cubren sus costos, ahora están interesadas en consolidarse, ampliar los servicios de extensión, especialmente en las zonas rurales, y prepararse para cumplir con la normativa, con el fin de proteger de futuras crisis al sector. Es por ello que las cajas populares recurren a DID para fortalecer sus sistemas, políticas y capacidades.
- 2.6 DID ha ofrecido capacitación y asistencia clave a los miembros de su red, pero ahora las cajas populares más sólidas precisan una creación de capacidades más avanzada. En conjunto, las 10 cajas populares más importantes prestan sus servicios a casi un tercio de las 166.200 personas que atiende la red. La de mayor envergadura cuenta con 8.600 miembros y una cartera de un poco más de US\$1 millón. Sin embargo, todas tienen el potencial para crecer, especialmente en el ámbito crediticio, ya que siete de las 10 cajas populares más importantes tienen menos del 60% de sus activos colocados en préstamos. Si bien la mayoría de estas instituciones recurre a sistemas contables manuales, los indicadores existentes reflejan que todas son sostenibles, rentables y que mantienen una eficiencia operativa razonable. Al apoyar a la caja popular más robusta, el proyecto alentará a

otras a través de un efecto de demostración y creará una masa crítica de al menos 10 cajas populares para formar una federación.

- 2.7 Las cajas populares todavía enfrentan muchas dificultades a la hora de mejorar su capacidad para atender a su clientela y adoptar las prácticas óptimas en materia de microfinanzas, según se indica en los incisos que siguen. (i) *Las estructuras de gobernanza y gestión todavía son deficientes y carecen de un enfoque estratégico.* Las cajas populares carecen de la capacidad y las herramientas necesarias para ampliarse y, en definitiva, cumplir con la normativa. Por ejemplo, en la actualidad ninguna de ellas cuenta con un plan operativo o estratégico por escrito y sus respectivas juntas y gerentes no realizan sino unos análisis financieros mínimos para tomar decisiones. Las cajas populares no cuentan con políticas de recursos humanos apropiadas. (ii) *Necesidad de mejorar la capacidad operativa.* Si bien las cajas populares han logrado movilizar ahorros, las operaciones crediticias siguen siendo deficientes. Actualmente, casi todas ellas tienen una cartera de lento crecimiento y baja calidad, evaluaciones crediticias deficientes, tasas de interés por debajo de las del mercado y una comprensión deficiente de las políticas y los procedimientos de crédito. Además, la información de los gerentes no se recibe de manera oportuna para una toma de decisiones adecuada, dado que sólo cuatro cajas populares cuentan con sistemas de información computarizados apropiados y todas se rigen por políticas adaptadas a sistemas manuales. (iii) *Ampliación de servicios.* Si bien las cajas populares miembros de la red de DID han logrado cubrir sus costos operativos, la capacidad que tienen para ampliarse es limitada. Las cajas populares no tienen estrategias de promoción y pocas cuentan con políticas para abrir nuevos puntos de servicio. Habida cuenta que los productos crediticios no responden a las necesidades del mercado, su crecimiento es lento. (iv) *Cumplimiento de la normativa y de los requisitos de presentación de informes.* El Banco de la República de Haití está formulando normas para las cajas populares. Aunque no se han aprobado todavía, sus versiones preliminares (que se compartieron con DID y las cajas populares) apuntan a que las cajas populares probablemente necesitarán realizar ajustes a su plan contable para poder cumplir dichas normas. Además, si bien las 63 cajas populares de la red de DID solicitaron un permiso al *Conseil national des coopératives* (Consejo nacional de cooperativas), de conformidad con lo establecido por la ley, hasta la fecha éste no ha negado ni aceptado ninguna de las solicitudes. Sin embargo, el Banco de la República de Haití ha decidido empezar a emitir las normas, mientras sigue en curso el proceso de solicitud en el consejo antedicho.
- 2.8 Entre las necesidades adicionales del sector se incluyen las expuestas a continuación. (i) *Planificación de la federación:* De conformidad con la ley de 2003, las cajas populares consideran que la manera más eficaz para asegurar el acceso permanente a la supervisión, conocimientos especializados y economías de escala es mediante el establecimiento de una federación. El objetivo a largo plazo es integrar las 63 cajas populares que forman parte de la red de DID, lo cual supone la elaboración de un plan orgánico, una estructura de gobernanza, políticas, estatutos,

reglamentos y dotación de personal para la federación, así como una estrategia para su sostenibilidad financiera (incluida la definición del número necesario de cajas populares y las comisiones pagaderas por sus miembros). Si bien gran parte de la plantilla actual de la oficina de DID en Haití se transferirá a una futura federación, todavía es preciso escoger y volver a capacitar al personal que pase a integrarla. (ii) *Servicios de apoyo financiero*: El tamaño de las cajas populares las limita en cuanto a los servicios que pueden ofrecer. Los miembros de una no pueden acceder a los servicios de las demás. Asimismo, al igual que otros sistemas de cooperativas de la región, las cajas carecen de medios para administrar los superávits de liquidez.

2.9 **Estrategia del proyecto.** El proyecto brindará asistencia técnica, capacitación y sistemas de información especializados en microfinanzas a efectos de fortalecer al menos 10 de las cajas populares de mejor desempeño de la red de DID, para ayudarlas a adoptar las prácticas óptimas en materia de cooperativas microfinancieras y superar el desafío que plantea ampliar y diversificar sus servicios financieros para atender a personas de bajos ingresos. A los efectos, el proyecto ayudará a las cajas populares a fortalecer su capacidad de gestión y operativa, desarrollar sus servicios microfinancieros y prepararse para la supervisión del Banco de la República de Haití mediante la capacitación en materia de control, prevención y gestión de los riesgos más comunes inherentes a la intermediación financiera. Con el ánimo de complementar esas iniciativas, el proyecto ayudará también a crear *mecanismos de apoyo a la red* de cajas populares, sentando las bases para crear una federación de dichas cajas y prestar servicios de apoyo financiero para entidades de ese tipo (tales como una cámara de compensación y liquidación bancaria y un fondo de gestión de la liquidez). Por lo tanto, el proyecto contribuirá i) a la profundización financiera, de la siguiente manera: a) directamente, facilitando la ampliación de los servicios crediticios y no crediticios (tales como transferencias) a las personas de bajos ingresos en ámbitos rurales y a grupos subatendidos y aumentando la calidad de dichos servicios; y b) indirectamente, mediante un efecto de demostración, de las cajas populares participantes a las demás cajas, en cuanto a las experiencias y nuevos productos correspondientes; asimismo, contribuirá a ii) fortalecer la integración de las cajas populares en una red financiera, sentando las bases para crear una estructura permanente que ayude a supervisarlas, salvaguardar los ahorros de más de 150.000 haitianos de bajos ingresos y prestar servicios de apoyo financiero a las mismas.

2.10 **Proceso de licitación pública:** El presente proyecto se seleccionó mediante un proceso de licitación pública que estuvo a cargo de SDS/MSM y la Representación del Banco en Haití. El proceso comenzó con una presentación a 15 instituciones microfinancieras sobre la manera de presentar solicitudes de proyecto al amparo de la *segunda línea de actividad para el fortalecimiento de instituciones financieras para la microempresa*, dando como resultado la presentación de seis propuestas, cuya evaluación se llevó a cabo con el apoyo de un consultor externo. La propuesta de DID para fortalecer las cajas populares fue una de las dos operaciones seleccionadas.

- 2.11 **Proyectos conexos.** Entre otras operaciones al amparo de la línea de actividad mencionada en el párrafo anterior cabe mencionar a las siguientes: i) apoyo a Sogebank para dar inicio a su programa microcredicio, Sogesol, que se ha convertido en un modelo internacional para el acercamiento de los bancos comerciales a segmentos subatendidos y ha ampliado sus servicios para atender a más de 7.000 clientes, en su mayoría urbanos; ii) apoyo a *Micro Credit National* (MCN) para la ampliación de sus servicios microcrediticios a los mercados rurales de Haití; y, en 2003, apoyo al fortalecimiento de ACME, una entidad destacada en el sector por haber mejorado las operaciones en las zonas periurbanas de Puerto Príncipe; iii) asimismo, en 2004, se someterá a la aprobación del Comité de Donantes del FOMIN una operación para respaldar el acercamiento de Capital Bank a segmentos desatendidos del ámbito microfinanciero. El presente proyecto complementará esas iniciativas centrándose en la prestación de servicios microfinancieros sólidos a personas de bajos ingresos en las zonas rurales.
- 2.12 **Coordinación con otras instituciones oficiales de desarrollo.** Durante la preparación de la operación, el equipo de proyecto se puso en contacto con representantes de instituciones oficiales de desarrollo con operaciones en el sector. La ACDI y la USAID están realizando proyectos de apoyo a las cajas populares, cuya ejecución está a cargo de DID, a saber: apoyo a las cooperativas de ahorro y crédito de Haití (ACOOPECH) y red de servicios financieros para fomento del empresariado (FINNET), respectivamente. Ambas instituciones coincidieron en que la presente operación complementa sus iniciativas. La ACDI confirmó por escrito su interés en apoyar el sector de las cajas populares. Si bien el presente proyecto busca fortalecer las cajas populares más robustas de la red, los proyectos de ACOOPECH y FINNET seguirán trabajando con las cajas más deficientes a fin de fortalecer su capacidad, lo cual ayudará a aumentar el número de futuros miembros de la federación. El Banco de la República de Haití también emitió una carta en la que apoya la iniciativa de DID que se presentó para solicitar financiamiento del BID/FOMIN.

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

#### A. Meta y objetivo

- 3.1 La meta del proyecto es ampliar y fortalecer los servicios financieros para los mercados microfinancieros rurales y subatendidos de Haití. El objetivo es ampliar y mejorar la calidad de los servicios crediticios y otras prestaciones financieras que ofrecen las cajas populares a personas de bajos ingresos. Para ello se fortalecerá la capacidad de gestión y operativa de un mínimo de 10 cajas populares y se sentarán las bases para establecer una federación formal de entidades de esa índole y ofrecer servicios centralizados de apoyo financiero a las mismas.

## **B. Componentes y actividades**

- 3.2 Las actividades del proyecto están dirigidas a i) fortalecer la capacidad de gestión y operativa de un mínimo de 10 cajas populares, brindándoles asistencia para mejorar su gobernanza y la calidad de sus servicios, ampliar y diversificar sus productos financieros (especialmente los de crédito) y prepararlas para que cumplan las exigencias normativas del Banco de la República de Haití; ii) sentar las bases para crear una federación de cajas populares, que facilitará a) el establecimiento de una estructura de supervisión delegada en virtud de la ley de 2002; y b) la prestación de servicios financieros centralizados a una red de cajas populares calificadas, ayudando para ello a definir un marco institucional y orgánico apropiado para la federación, una estrategia de expansión y los correspondientes procedimientos internos, y evaluando y diseñando dos servicios financieros centralizados; y iii) asegurar la coordinación técnica y administrativa del proyecto. A los efectos, éste ofrecerá asistencia técnica, capacitación y acceso a programas informáticos y sistemas de información para los componentes indicados a continuación.

### **Componente 1: Fortalecimiento de la capacidad de gestión y operativa de las cajas populares**

- 3.3 **Fortalecimiento de la gobernanza y gestión.** Estas actividades están dirigidas a fortalecer las estructuras de gobernanza y gestión de las cajas populares participantes con el fin de prepararlas a que encaren el doble desafío que plantean la expansión de sus servicios y la mejora de la eficiencia. A tal fin, se contratarán los servicios especializados de asistencia técnica de seis expertos con el objeto de i) capacitar a los órganos directivos y decisorios de las cajas populares (juntas directivas, comités de supervisión, comités de crédito y altos ejecutivos). Para ello, los expertos elaborarán módulos de capacitación sobre gobernanza y gestión de instituciones financieras (en ámbitos tales como estrategia y planificación, controles internos, análisis de riesgos y gestión financiera) y capacitarán instructores (representantes en DID-Haití), que a su vez capacitarán a los órganos directivos de distintas cajas populares; ii) fortalecer la capacidad estratégica y de planificación de las cajas populares mediante a) la formulación de una metodología para elaborar planes estratégicos y operativos que se ajusten a sus necesidades, b) la aplicación de políticas individuales de sistematización de la planificación y c) el suministro de asistencia a las cajas populares en relación con la elaboración de sus planes estratégicos; iii) adaptar una herramienta de gestión financiera, denominado SIG/DID, a las necesidades de las cajas populares haitianas, instrumentar dicha herramienta en las cajas populares participantes y capacitar a representantes en las oficinas en el uso de la misma con el fin de que ayuden a las cajas populares a ponerla en funcionamiento; y iv) formular políticas y procedimientos de recursos humanos y hacer ajustes en los actuales manuales de recursos humanos de las cajas populares.

- 3.4 **Mejora de la capacidad operativa.** Estas actividades ayudarán a mejorar la capacidad operativa de las cajas populares y les permitirán ampliar sus servicios crediticios y mejorar considerablemente su calidad, además de aumentar la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Se prestarán servicios de consultoría especializados con el fin de i) introducir el sistema financiero automatizado (conocido con la sigla francesa SAF) en un mínimo de seis cajas populares que actualmente usen sistemas manuales. Esta actividad incluirá la compra de computadoras, licencias y equipos auxiliares, la adaptación de programas informáticos a las especificaciones de las cajas populares, y las correspondientes instalación y capacitación; ii) hacer un diagnóstico de las cajas populares con sistemas computarizados a fin de identificar la manera de optimizar el uso de los recursos tras incorporar el sistema financiero automatizado y la posterior adaptación de políticas y procedimientos para aumentar al máximo la eficacia en esas cajas populares; iii) incorporar procedimientos de control interno uniformes para facilitar la aplicación de las políticas vigentes; iv) evaluar las operaciones crediticias actuales y brindar asesoramiento técnico en materia de fijación de tasas de interés, estructuras de departamentos crediticios y procedimientos de evaluación y aprobación; y v) aplicación de políticas ambientales en las operaciones de las cajas populares.
- 3.5 **Ampliación de los servicios microfinancieros.** Las cajas populares participantes recibirán asistencia para ampliar sus servicios crediticios, mediante la aplicación de estrategias que complementen el fortalecimiento de los ámbitos de gestión y operaciones. Se llevarán a cabo las siguientes actividades con el apoyo de cinco especialistas: i) evaluaciones de mercado para determinar las necesidades del cliente, con el posterior desarrollo de productos crediticios y la formación de representantes in situ (capacitación de instructores) que a su vez impartirán capacitación a las cajas populares participantes en cuanto a la adopción de nuevos productos crediticios; ii) formulación de procedimientos para los productos de transferencia de dinero; iii) adaptación del programa informático del sistema financiero automatizado a los nuevos productos crediticios y de transferencia conforme se los vaya incorporando; iv) formulación de una estrategia de promoción y comercialización de cajas populares; y v) adopción de una estrategia y políticas para abrir nuevos puntos de servicio, creadas y adoptadas para las cajas populares participantes.
- 3.6 **Mejora de la capacidad de generación de informes y cumplimiento normativo.** Estas actividades ayudarán a las cajas populares a prepararse para cumplir las normas de generación de informes y control del Banco de la República de Haití y a crear la capacidad adecuada en sus sistemas de información para apoyar el proceso. Dos especialistas locales brindarán asistencia a las cajas populares para que cumplan la normativa exigida, por medio de la adaptación de sus planes contables y de la adopción de otras recomendaciones del Banco de la República de Haití en materia contable; asimismo, se impartirá capacitación sobre las nuevas políticas al

personal de las cajas populares. Al concluir el proyecto, al menos 10 cajas populares estarán cumpliendo la normativa correspondiente.

## **Componente 2: Creación de mecanismos de apoyo a la red de cajas populares**

- 3.7 **Marco estratégico, institucional y orgánico para una nueva federación.** Se brindará asistencia técnica especializada para las siguientes actividades, dirigidas a sentar las bases para la creación de una federación de cajas populares: i) definición de una estructura jurídica, misión y funciones; ii) elaboración de un plan operativo con proyecciones financieras y una estrategia de sostenibilidad; iii) formulación de reglamentos, estatutos y políticas de afiliación y remoción; iv) establecimiento de procedimientos internos y de un plan contable; v) análisis de las capacidades del personal y elaboración de un plan de desarrollo de personal para aquellos representantes de DID-Haití que en definitiva pasarán a ocupar cargos en la federación; vi) formulación de una estrategia de promoción dirigida a las cajas populares; y vii) elaboración de un manual de procesos de inspección y auditoría para las cajas populares reglamentadas.
- 3.8 **Creación de servicios financieros para las cajas populares.** Se proporcionarán recursos para evaluar la viabilidad de dos servicios financieros centralizados, que la federación ofrecería a las cajas populares, y para diseñar dichos servicios. Las siguientes son las actividades que llevarán a cabo dos expertos: i) estudio de viabilidad de una cámara de compensación y liquidación bancaria que permitiría la transferencia de fondos entre las cajas populares miembros de la red; y ii) diseño de un mecanismo de fondo de liquidez para administrar de manera óptima el superávit de liquidez de las cajas populares miembros de la red. Dichas actividades llevarán como resultado a la toma de una decisión respecto de la pertinencia y la manera de establecer el fondo de liquidez y la cámara de compensación y liquidación bancaria una vez que se cree la federación, todo lo cual realzará significativamente los servicios que las cajas populares puedan proporcionar a sus miembros, creando la posibilidad de establecer servicios de transferencia de dinero, la capacidad para permitir que los clientes retiren fondos en otras cajas miembros de la red, así como otros servicios.

## **IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO**

- 4.1 El costo del proyecto se cifra en US\$650.000, de los cuales el FOMIN financiará US\$400.000 como línea de actividad no reembolsable, Facilidad III-A. DID aportará US\$250,000 de contrapartida, que provendrán de aportes de las cajas populares participantes (de los cuales unos US\$103.000 serán en efectivo) y otros donantes. Al menos el 50% de los fondos de contrapartida se aportarán en efectivo (véase el Anexo II).

Concepto	FOMIN	Contrapartida	Total
<b>1. Fortalecimiento de la capacidad de gestión y operativa de las cajas populares</b>	<b>230.930</b>	<b>164.040</b>	<b>394.970</b>
- Asistencia técnica	119.860	113.500	233.360
- Capacitación	11.360	7.800	19.160
- Equipos y programas informáticos	99.710	42.740	142.450
<b>2. Creación de mecanismos de apoyo a la red de cajas populares</b>	<b>57.560</b>	<b>71.900</b>	<b>129.460</b>
- Asistencia técnica	52.490	59.100	111.590
- Capacitación	15.400	10.150	25.550
<b>3. Coordinación, auditoría y seguimiento del proyecto</b>	<b>98.600</b>	<b>14.060</b>	<b>112.660</b>
- Asistencia técnica	84.600	14.060	98.600
- Evaluación intermedia	8.000		8.000
- Auditoría externa	6.000		6.000
<b>4. Imprevistos</b>	<b>12.910</b>		<b>12.910</b>
<b>TOTAL</b>	<b>400.000</b>	<b>250.000</b>	<b>650.000</b>
Porcentaje	61%	39%	100%

- 4.2 Los recursos del FOMIN servirán para financiar los costos relacionados con la asistencia técnica y la capacitación para fortalecer las cajas populares participantes y establecer mecanismos de apoyo a la red de cajas populares. El FOMIN financiará el 100% de los servicios externos (no vinculados a DID) de consultoría y capacitación para las cajas populares, los costos por concepto de viajes y viáticos de los consultores del proyecto y expertos de DID<sup>1</sup> y hasta el 70% de los costos de licencias de programas informáticos, equipos de computación y equipos auxiliares (es decir, baterías) para la instalación de sistemas de información en las cajas populares. Además, el FOMIN financiará la contratación de un coordinador de proyectos y hasta US\$18.000 de los gastos en que incurra por concepto de viajes, así como de un consultor de seguimiento externo, una auditoría al final del proyecto y US\$12.910 de gastos imprevistos del proyecto. Los recursos de contrapartida en efectivo cubrirán los honorarios de varios expertos internacionales en cooperativas financieras, pertenecientes a la plantilla de DID, que ofrecerán asistencia técnica y capacitación, y una parte de los costos tanto de las licencias de programas informáticos como de los equipos de computación y equipos auxiliares. Los aportes de contrapartida en especie cubrirán el 30% del tiempo de un administrador de proyecto y otros gastos.

<sup>1</sup> Experto institucional en cooperativas financieras, experto en análisis financiero, experto en sistemas de información, instructores de gestión financiera, experto en operaciones de cooperativas financieras, experto en aspectos jurídicos de las cooperativas, experto en políticas internas para la federación, experto en recursos humanos/supervisión.



## **V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

### **A. Organismo ejecutor**

- 5.1 Développement international Desjardins (DID) es una sociedad canadiense que se especializa en el suministro de asistencia técnica e inversiones en el sector financiero comunitario de países emergentes o en desarrollo. La misión de DID es “fortalecer la capacidad de actuar y de emprender de las poblaciones menos privilegiadas de los países en vías de desarrollo o transición, favoreciendo el manejo de instituciones financieras de propiedad colectiva que atiendan a toda la comunidad”. La institución tiene competencia técnica en el fortalecimiento de cooperativas financieras, la organización de redes, la redacción del texto de leyes sobre cajas populares y el suministro de capacitación a diferentes partes interesadas. En 2003, DID contaba con 25 redes asociadas constituidas por 3.244 cooperativas, más de 2,5 millones de clientes en todo el mundo y un ingreso combinado de US\$22,2 millones.
- 5.2 En 1995, DID abrió una oficina en Haití, que está inscrita a nivel local y que desde 1997 está autorizada legalmente para operar en el país. DID cuenta con un equipo in situ que brinda apoyo a 63 cajas populares, así como con expertos en su sede central. Tiene una oficina en Puerto Príncipe, con una plantilla compuesta por un director internacional, tres profesionales y tres asistentes administrativos, además de personal auxiliar, que recibe apoyo técnico y administrativo de profesionales de su sede, ubicada en Quebec. DID ha brindado respaldo al movimiento de cajas populares desde mediados de los años noventa, con el proyecto de ACOOPECH, dirigido a aumentar el movimiento de cooperativas mediante la creación o el fortalecimiento de unas 50 cooperativas de ahorro y préstamo. DID administró dos etapas del proyecto, cifrado en US\$8,3 millones y con un plazo de 10 años (1995-2005). La primera etapa brindó respaldo a cajas populares para que se especializaran en operaciones financieras y mejoraran su autosostenibilidad. La segunda etapa (2000-2005), además de respaldar a las cooperativas, ha facilitado el desarrollo de la oficina haitiana de auditoría e inspección (BIVCH) y actualmente trabaja para la formalización de una red de cajas populares. Además, DID emprendió un proyecto de US\$1,6 millón con DAI/FINNET (2000-2005) para crear cajas populares en zonas subatendidas. Por lo tanto, su presupuesto total para el proyecto en el período 2000 - 2005 ascendió a US\$7 millones. DID prevé recibir US\$5 millones adicionales de la ACDI para el período comprendido entre 2006 y 2010. Actualmente, sus opiniones cuentan mucho en las cajas populares y el Banco de la República de Haití en lo que concierne al desarrollo del sector de cooperativas en dicho país. En este momento, no hay otras instituciones que estén trabajando con cajas populares.

## **B. Responsabilidades y procedimientos relativos a la ejecución**

- 5.3 **Responsabilidades.** El organismo ejecutor de la operación será DID, que suscribirá un acuerdo de cooperación técnica con el BID para la ejecución del proyecto propuesto. Ejecutará dicho proyecto a través de su oficina en Haití. Adquirirá los servicios de consultoría y capacitación y adquirirá los programas informáticos y los equipos de computación que se señalan en la sección III, de conformidad con las correspondientes políticas y procedimientos del Banco. Con cargo a los recursos del proyecto, DID contratará a un coordinador de proyecto local que se encargará de coordinar las actividades y los aportes del proyecto y de supervisar la utilización práctica de los productos de la operación. Dicho coordinador dependerá del director de misión de DID-Haití. Un oficial de proyectos en Quebec, que supervisará la gestión financiera y la generación de informes y facilitará el proceso de adquisiciones internacionales del proyecto, brindará respaldo para la administración de la operación. En el marco lógico, Anexo I, se resumen los indicadores que se usarán para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- 5.4 **Selección de las cajas populares beneficiarias.** Las cajas populares se seleccionarán en función de su cumplimiento de los criterios de elegibilidad del proyecto a diciembre de 2004, y las participantes deberán cumplir los criterios de elegibilidad acordados con el BID durante la preparación del proyecto (véanse los archivos técnicos de SDS/MSM). Actualmente existen al menos 10 que cumplen dichos criterios. Por intermedio del coordinador del proyecto y el director de misión, DID confirmará el cumplimiento de los criterios de elegibilidad comparando los datos de las cajas populares con los informes financieros auditados y los informes de inspección. Asimismo, suscribirá convenios de participación para la ejecución del proyecto, a satisfacción del BID, con cada una de las cajas populares que formarán parte del proyecto. Los convenios incluirán un plan de ejecución (sujeto a actualizaciones) con objetivos e indicadores de desempeño individualizados y establecerán los aportes de contrapartida de las cajas populares, el compromiso de éstas para alcanzar los objetivos y metas institucionales convenidos y las condiciones para retirarlas del programa. El proyecto se diseñó para trabajar, como mínimo, con 10 cajas populares, de las que ninguna debería recibir un porcentaje desproporcionado de los recursos del proyecto.
- 5.5 **Períodos de ejecución y desembolso.** Los períodos de ejecución y desembolso del proyecto serán de 48 meses y 54 meses, respectivamente.
- 5.6 **Estado de preparación para el proyecto.** DID tiene una oficina en Haití y ha establecido una relación de trabajo con las cajas populares. Asimismo cuenta con los fondos de contrapartida para el primer año de operaciones.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Informes.** DID elaborará y entregará a la Representación del Banco en Haití i) dentro de los 30 días posteriores al cierre de cada semestre a) un plan de trabajo correspondiente a los próximos 12 meses con metas semestrales para los indicadores de desempeño y b) informes de avance de la ejecución del proyecto; y ii) un informe final dentro de los 30 días posteriores al último desembolso. Dichos informes se ceñirán al formato acordado previamente con la Representación del Banco en Haití y abordarán las actividades y finanzas del proyecto, así como los resultados medidos en términos de los indicadores y parámetros de referencia que figuran en el Anexo I. Los informes de avance incluirán i) información sobre el progreso alcanzado hacia el logro de los objetivos del proyecto; ii) una descripción de la asistencia técnica y capacitación recibidas, su calidad y sus resultados; iii) un resumen de la ejecución presupuestaria y los aportes de contrapartida; iv) información estadística y financiera sobre el desempeño, la situación y tendencias de los indicadores y sobre si las metas anuales establecidas para los indicadores que figuran en el Anexo I se han cumplido, y v) información sobre la situación financiera de las cajas populares. En particular, los informes proporcionarán información sobre i) la justificación de la selección final de las cajas populares beneficiarias; ii) la medida en que se hayan creado e instrumentado los nuevos productos, metodologías y políticas de microfinanciamiento; iii) la medida en que las cajas populares participantes hayan adoptado productos crediticios y de transferencia; iv) el avance alcanzado en cuanto a las actualizaciones de los sistemas de información (equipos y programas informáticos); v) la capacitación de los directores, gerentes y oficiales de préstamos de las cajas populares, incluida información sobre el número de oficiales de dichas entidades a quienes se haya impartido capacitación, y los métodos empleados; vi) el monto asignado a cada caja popular participante con cargo a los recursos del proyecto, tal que ninguna caja popular reciba un porcentaje desproporcionado, y vii) información sobre los intercambios y pasantías, incluida información sobre los destinos y las actividades programadas de las visitas y una breve evaluación por los participantes. Los resultados de la consultoría en medio ambiente se incluirán, a más tardar, en el segundo informe de avance semestral. El último de dichos informes será el final, que debería incluir un resumen de los logros alcanzados en comparación con los objetivos e indicadores originales, así como las principales lecciones aprendidas en relación con el proyecto para facilitar la difusión de las experiencias derivadas de la ejecución. Ello proporcionará la base del informe de terminación de proyecto que elaborará la Representación del Banco en Haití.
- 6.2 **Seguimiento.** La Representación del Banco en Haití tendrá la responsabilidad básica de supervisar la operación. Cada seis meses, DID y dicha Representación llevarán a cabo reuniones de seguimiento con el fin de discutir el informe semestral, el progreso alcanzado en la consecución de los indicadores de desempeño y el plan

de trabajo. Los resultados de los informes y las reuniones semestrales determinarán los futuros desembolsos de la presente operación.

- 6.3 **Evaluación intermedia:** Se realizará una evaluación intermedia cuando se haya desembolsado el 50% de los fondos contemplados en el presupuesto del proyecto. Con cargo a los recursos asignados en dicho presupuesto, el BID, a través de su Representación en Haití, seleccionará y contratará un consultor externo especializado en cooperativas financieras para que lleve a cabo la evaluación, la cual medirá el progreso alcanzado en la consecución de los objetivos, resultados y metas de desempeño de las cajas populares previstos para el proyecto, y utilizará el marco lógico (Anexo I). La evaluación deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos como mínimo: i) uso adecuado de los fondos del FOMIN; ii) proceso de selección de las cajas populares beneficiarias; iii) desempeño en función de los indicadores establecidos en el marco lógico; iv) avance respecto de la ejecución de cada componente en función de los indicadores que figuran en el marco lógico e indicadores cualitativos y cuantitativos establecidos en el marco del proyecto; v) viabilidad del plan operativo elaborado para la federación; vi) decisión sobre el fondo de liquidez de la federación, sobre la base del estudio de factibilidad; vii) nivel de sostenibilidad de las actividades financiadas al amparo del proyecto, después de su culminación; y viii) cumplimiento de las políticas ambientales.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

- 7.1 **Beneficios:** Los beneficiarios directos del proyecto son 10 cajas populares, como mínimo, que recibirán capacitación y asistencia técnica para desarrollar aptitudes profesionales en materia empresarial y financiera, y cuyas operaciones se mejorarán mediante sistemas computarizados y nuevos productos crediticios. El proyecto mejorará la gestión interna de las cajas populares al prepararlas para cumplir en forma más adecuada la nueva ley de cooperativas de 2002 y las normas de prudencia emitidas por el Banco de la República de Haití. Asimismo sentará las bases para una federación de cajas populares contribuyendo para ello a la elaboración de un plan operativo sólido, más políticas y procedimientos, así como un estudio de factibilidad de servicios financieros para los miembros. Las 52 cajas populares restantes de la red de DID se verán beneficiadas indirectamente gracias al acceso que tendrán al material de capacitación y la posibilidad de afiliarse a la federación en el futuro. Los beneficiarios finales son los aproximadamente 56.000 miembros de las cajas populares, así como los segmentos de la población de bajos ingresos que podrán acceder a los servicios microfinancieros más estables, variados y adecuados ofrecidos por las cajas populares.
- 7.2 **Riesgos:** Entre los principales riesgos para la ejecución exitosa del proyecto se incluyen los siguientes: i) la posibilidad de que DID no reciba financiamiento adicional de la ACDI después de diciembre de 2005, cuando concluirá la segunda etapa del proyecto de ACOOPECH; ii) el entorno normativo puede seguir siendo

lento en responder a las necesidades de las cajas populares; iii) las cajas populares y/o DID pueden sufrir una pérdida de recursos humanos, conforme muchos haitianos calificados se muden a Canadá y Estados Unidos, y iv) una repetición de los disturbios políticos y/o desastres naturales, lo cual podría impedir que las cajas populares alcancen los objetivos del proyecto.

- 7.3 Los factores de mitigación son los siguientes: i) la ACDI le manifestó por escrito al equipo de proyecto su interés en brindar apoyo continuo a DID a lo largo de la creación y la consolidación de una federación de cajas populares, y de ampliar su asistencia al sector después de 2005, por lo cual el riesgo parece ser mínimo; ii) se están reestructurando muchas instituciones del Gobierno de Haití. Si bien el Consejo nacional de cooperativas ha sido lento a la hora de responder a solicitudes de permisos de las cajas populares y de poner en marcha la normativa, el Banco de la República de Haití creó un departamento especializado y empezó a trabajar con las cajas populares y DID para establecer una normativa. Si bien el éxito del proyecto no depende demasiado de que todas las partes del gobierno respondan a las necesidades de las cajas populares, la ANACAPH, que cuenta con el apoyo de DID, sigue presionando al gobierno en nombre de las cajas populares; iii) DID-Haití mantiene sueldos competitivos con el fin de retener al personal de apoyo del proyecto. La operación hace especial hincapié en la capacitación y la capacitación de instructores con el fin de crear capacidad interna de manera constante. DID siempre capacitará a más de un funcionario de la plantilla a efectos de asegurar la correspondiente continuidad; iv) en los últimos tres años, Haití ha atravesado varias crisis, con disturbios civiles y el cambio a un gobierno de transición. Si bien muchas empresas se vieron muy afectadas, ese no fue el caso de la red de cajas populares de DID. Los miembros demostraron confianza al proteger las oficinas frente a los saqueos y al seguir obteniendo ahorros en las 63 cajas populares a lo largo de las crisis. DID seguirá inculcando en las cajas populares la importancia del sentido de identificación comunitario, a fin de que las mismas puedan seguir ofreciendo servicios de manera continua, incluso en épocas de disturbios. Por último, el proyecto procurará establecer un mecanismo de fondo de liquidez de emergencia para la futura federación de cajas populares, que servirá para ayudarlas en los casos en que ocurran desastres naturales en lugares específicos. Además, DID las ayudará a poner en marcha una política de prevención de desastres naturales con la adopción de las recomendaciones derivadas de las guías y manuales patrocinados por el BID, sobre prevención y mitigación del impacto de desastres naturales en las instituciones microfinancieras (2002).

## **VIII. CONSIDERACIONES SOCIALES Y AMBIENTALES**

- 8.1 Las actividades del proyecto no están directamente relacionadas con clientes de microcréditos ni con el medio ambiente. Las actividades que hoy en día realizan las cajas populares potencialmente elegibles encierran un riesgo ambiental mínimo y

riesgo social nulo, dado que la mayoría de los clientes de crédito participan en actividades de comercio y la mayoría de los miembros recurren únicamente a los servicios de ahorro. DID cuenta con una política ambiental que incluye los siguientes aspectos: apoyar la orientación ambiental de las cajas populares, crear conciencia en las reuniones de la asamblea general, evaluar las solicitudes de crédito en función de su impacto ambiental e integrar en los contratos de préstamo cláusulas que exijan conformidad con las políticas ambientales. Uno de los componentes del proyecto contempla la creación de nuevos productos crediticios, que se desarrollarán de conformidad con las políticas ambientales de DID. El proyecto incluye fondos para contratar un consultor especializado en temas ambientales y de salud en el lugar de trabajo a fin de orientar a las cajas populares en la evaluación y el ajuste de sus políticas ambientales.

## MARCO LÓGICO

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
META			
La meta del proyecto es ampliar y fortalecer los servicios financieros de los mercados rurales y subatendidos de Haití.	<p>Dos años después de finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La red de cajas populares miembros de la red de DID atiende un total de 200.000 miembros.</li> <li>Las diez cajas populares principales de la red de DID tienen un mínimo de 84.000 microcréditos activos.</li> <li>El promedio de los préstamos por miembro es mayor de 8.000 gourdes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes mensuales enviados por las cajas populares.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Acuerdos de afiliación con las cajas populares que forman parte de la red, estatutos aprobados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La situación política permite que las cajas populares lleven a cabo sus actividades con normalidad.</li> <li>El Banco de la República de Haití seguirá trabajando con las cajas populares independientemente de la capacidad del Consejo nacional de cooperativas para proporcionar los permisos.</li> <li>Quedan disponibles recursos humanos de calidad suficiente.</li> <li>Se recibe el financiamiento previsto.</li> </ul>
OBJETIVO			
El objetivo del proyecto es ampliar y mejorar la calidad de los servicios financieros que ofrecen las cajas populares a personas de bajos ingresos. Para ello se fortalecerán la capacidad de gestión y operativa de un mínimo de diez cajas populares y se sentarán las bases para crear una federación formal de cajas populares y poner en marcha servicios financieros centralizados para las cajas populares.	<p><u>Cajas populares</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares cumplen los requisitos mínimos de elegibilidad para diciembre de 2005 y suscriben un acuerdo con DID para avanzar hacia el establecimiento de una federación.</li> <li>Para finales del proyecto, 10 cajas populares mejoran las operaciones crediticias de manera tal que en promedio atienden al menos 840 clientes de préstamos, siendo 200 el número mínimo de clientes de cada oficial de crédito.</li> <li>10 cajas populares cuentan con sistemas computarizados, para finales del proyecto.</li> <li>Para finales del proyecto, 10 cajas populares usan herramientas clave de gestión, tales como planes operativos, presupuestos y coeficientes financieros en las actividades cotidianas de gestión.</li> </ul>	<p><u>Cajas populares</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes mensuales enviados por las cajas populares.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Actas de las juntas.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>Informes de avance y final de DID.</li> <li>Informe de terminación del proyecto.</li> <li>Evaluación intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los líderes de las cajas populares siguen comprometidos a trabajar en conjunto para crear una federación.</li> <li>Los líderes de las cajas populares siguen adaptando las recomendaciones de DID y las integran a sus políticas.</li> </ul>

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para finales del proyecto se cumplen los indicadores que figuran en el Apéndice I.</li> </ul>		
	<p><u>Federación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para finales del proyecto se habrá elaborado el plan operativo de la federación, incluidas las proyecciones financieras.</li> <li>Para finales del proyecto se habrán definido las estructuras institucional y de gobernanza.</li> <li>Para finales del proyecto se habrán formulado las políticas y los procedimientos de la federación (reglamentos, estatutos, organigrama).</li> <li>La red aprueba una estrategia de sostenibilidad financiera de la federación, incluida la definición de las comisiones por concepto de membresía.</li> <li>Se elaboran y están en vigencia un manual de supervisión y un plan de trabajo para las actividades de inspección</li> </ul>	<p><u>Federación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas y procedimientos.</li> <li>Manual de supervisión.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
COMPONENTES			
<p>1. <b>Fortalecimiento de la capacidad de gestión y operativa de las cajas populares</b></p> <p>1.1 Fortalecimiento de la gobernanza y gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los órganos rectores y altos ejecutivos de al menos 10 cajas populares estarán capacitados para diciembre de 2007.</li> <li>La herramienta de gestión financiera de SIG/DID se habrá instalado y estará en funcionamiento en 10 cajas populares para diciembre de 2006.</li> <li>Las juntas de 10 cajas populares aprueban las políticas y los procedimientos de planificación para diciembre de 2006.</li> <li>Para diciembre de 2006, 10 cajas populares cuentan con un plan estratégico/operativo actualizado, aprobado por la junta, que incluye</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de las juntas.</li> <li>Manual de políticas y procedimientos en las cajas populares.</li> <li>Plan operativo de las cajas populares.</li> <li>Informes de la gerencia de cajas populares.</li> <li>Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>Informes de avance y final de DID.</li> <li>Informe de terminación del proyecto.</li> <li>Evaluación intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 10 cajas populares mantienen su calificación actual y cumplen los criterios mínimos de elegibilidad para diciembre de 2004 y los siguen cumpliendo a lo largo del proyecto.</li> <li>Los directores de las cajas populares siguen comprometidos a adoptar e integrar las recomendaciones de DID.</li> </ul>



Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.2 Mejora de operaciones	<p>proyecciones financieras e indicadores de seguimiento del desempeño semestral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En diciembre de 2007 a más tardar se aprueban las políticas y los manuales de recursos humanos en 10 cajas populares.</li> <li>Ocho cajas populares cuentan con sistemas computarizados para junio de 2007 y 10 para finales del proyecto.</li> <li>Para junio de 2006, las cajas populares con sistemas computarizados cuentan con un manual revisado (contabilidad, tesorería, recursos humanos, sistemas de control interno).</li> <li>Para junio de 2007, 10 cajas populares han aprobado y adaptado controles internos aprobados por la red de DID (o la federación), que se ciñen a las normas de prudencia del Banco de la República de Haití para cajas populares.</li> <li>Para junio de 2006, 10 cajas populares tienen un mayor nivel de conciencia sobre el mercado y la competencia.</li> <li>Para diciembre de 2006, 10 cajas populares adoptan políticas de fijación de intereses que reflejan las tasas del mercado y cubren los costos financieros y operativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas a las cajas populares por parte de representantes de DID para verificar la presencia de computadoras y procedimientos de control interno.</li> <li>Informes de los comités de supervisión de las cajas populares.</li> <li>Informes de auditoría de las cajas populares.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informes mensuales de las cajas populares.</li> <li>Actas de las juntas de las cajas populares.</li> <li>Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>Informes de avance y final de DID.</li> <li>Informe de terminación del proyecto.</li> <li>Evaluación intermedia.</li> </ul>	
1.3 Expansión de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para diciembre de 2007, 10 cajas populares adaptan la estrategia de comercialización que promueve la red de DID (o la federación).</li> <li>Para diciembre de 2007, 10 cajas populares tienen políticas claras, que se cumplen, para abrir un nuevo punto de servicio.</li> <li>Para diciembre de 2007, 10 cajas populares ofrecen nuevos productos crediticios adaptados al mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de comercialización de las cajas populares presentada a los representantes de DID.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informes mensuales y estados financieros.</li> <li>Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>Informes de avance y final de DID.</li> <li>Informe de terminación del proyecto.</li> <li>Evaluación intermedia</li> </ul>	

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.4 Cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares adoptan un plan contable para cumplir con la normativa del Banco de la República de Haití, dentro de los 18 meses posteriores a la aprobación de dicha normativa.</li> <li>10 cajas populares han completado el proceso de solicitud de permiso de conformidad con las instrucciones del gobierno, una vez resueltos los actuales problemas del Consejo nacional de cooperativas.</li> <li>10 cajas populares presentan informes de conformidad con el formato establecido, una vez que el Banco de la República de Haití ha aprobado la normativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Permiso en cada caja popular, verificado por representante de DID.</li> <li>Informes de auditoría del Banco de la República de Haití, de corresponder.</li> </ul>	
<b>2. Creación de mecanismos de apoyo a la red</b>  2.1 Planificación de la federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2005, DID ha elaborado el organigrama de la federación.</li> <li>Para junio de 2005, DID ha elaborado el plan operativo y las proyecciones financieras, que demuestran el punto de equilibrio de la federación.</li> <li>Se definen claramente las funciones y responsabilidades de la junta de la federación y el comité de supervisión, para junio de 2005.</li> <li>La federación cuenta con un sistema contable operativo para junio de 2006.</li> <li>Para junio de 2006, la federación está aplicando las políticas de recursos humanos.</li> <li>Para junio de 2006, la federación ha completado las políticas y los procedimientos de intervención.</li> <li>Para junio de 2005, la federación ha completado sus estatutos y reglamentos.</li> <li>Para junio de 2006, la federación cuenta con un plan de desarrollo claro para cada gerente, con objetivos de desarrollo de aptitudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama.</li> <li>Plan operativo.</li> <li>Reglamentos.</li> <li>Estatutos.</li> <li>Políticas internas y manual de procedimientos.</li> <li>Descripción de cargos y plan de desarrollo del personal clave.</li> <li>Manual del supervisor.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>Informes de avance y final de DID.</li> <li>Informe de terminación del proyecto.</li> <li>Evaluación intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los directores de las cajas populares siguen comprometidos a crear una federación.</li> </ul>

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
2.2 Planificación de los servicios financieros de la federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para diciembre de 2007, dos inspectores y cuatro auditores capacitados supervisan las cajas populares basándose en el manual de supervisores llevado a término</li> <li>• Los resultados del estudio de factibilidad de la cámara de compensación y liquidación bancaria están disponibles para junio de 2006.</li> <li>• Para diciembre de 2006 se finaliza el diseño del mecanismo del fondo de liquidez.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de factibilidad completado para la cámara de compensación y liquidación bancaria.</li> <li>• Estrategia completada para el mecanismo del fondo de liquidez.</li> <li>• Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>• Informes de avance y final de DID.</li> <li>• Informe de terminación del proyecto.</li> <li>• Evaluación intermedia.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Gobernanza y gestión</b>  1.1.1 Crear estructuras eficaces de gobernanza para cajas populares sólidas.  1.1.2 Asegurar la capacidad estratégica y de planificación financiera de las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para diciembre de 2005, experto elabora nuevos módulos de capacitación sobre gobernanza, adapta los módulos actuales a la realidad de las cajas populares y ofrece capacitación a instructores.</li> <li>• Para diciembre de 2005, DID ha elaborado una guía de capacitación sobre el uso de la herramienta presupuestaria para las cajas populares.</li> <li>• Experto formula la metodología de planificación estratégica para las cajas populares y capacita instructores, para diciembre de 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulos de capacitación sobre gobernanza.</li> <li>• Informe de capacitación de instructores.</li> <li>• Informes de representantes de DID.</li> <li>• Guía de capacitación sobre el sistema DID/SIG.</li> <li>• Planes estratégicos en cada una de las cajas populares verificados por representantes de DID.</li> <li>• Informes de inspección.</li> <li>• Informe de seguimiento del desempeño de proyecto.</li> <li>• Informes de avance y final de DID.</li> <li>• Informe de terminación del proyecto.</li> <li>• Evaluación intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directores pueden y quieren transmitir a los nuevos directores electos en las cajas populares los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación.</li> </ul>

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.1.3 Brindar capacitación en materia de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para diciembre de 2006, experto integra el sistema adaptado de DID/SIG al sistema financiero automatizado a nivel local y capacita a dos empleados en el uso y respaldo del sistema.</li> <li>Experto implanta el sistema de gestión automatizado (DID/SIG) y lo adapta a Haití, para diciembre de 2006, el sistema se está cumpliendo y utilizando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema DID/SIG en funcionamiento en cada una de las cajas populares, verificado por representantes de DID.</li> <li>Informes mensuales.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
1.1.4 Elaborar políticas y procedimientos eficaces en materia de recursos humanos en las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2006, experto formula políticas de recursos humanos para las cajas populares y capacita a seis representantes en cuanto a su aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de recursos humanos.</li> <li>Informes de representantes de DID.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
<b>1.2: Operaciones</b>			
1.2.1 Instalar y establecer un mecanismo computarizado de sistemas gerenciales de información en cajas populares sólidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siete cajas populares adicionales han comprado computadoras y licencias pertinentes, para fines del proyecto.</li> <li>Para el tercer año del proyecto, experto pone en funcionamiento el sistema financiero automatizado en ocho cajas populares y capacita a cuatro técnicos de informática de la federación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamiento del sistema financiero automatizado en las cajas populares – verificado en los informes de representantes de DID.</li> <li>Informes mensuales.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cajas populares siguen teniendo acceso a conocimientos técnicos básicos sobre equipos de computación.</li> <li>Las nuevas políticas y productos se aplican a todas las cajas populares, tanto rurales como urbanas.</li> <li>Los directores y gerentes de las cajas populares están dispuestos a modificar las políticas de fijación de intereses a fin de reflejar la realidad del mercado.</li> </ul>
1.2.2 Hacer una reingeniería de los procedimientos de las cajas populares que cuentan con sistemas computarizados, para optimizar la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2006, experto hace un diagnóstico de las cajas populares que cuentan con sistemas computarizados, para identificar la manera de optimizar los recursos existentes.</li> <li>Para finales del proyecto, 10 cajas populares han adoptado el manual de políticas y procedimientos realizado por experto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas y procedimientos para las cajas populares con sistemas computarizados.</li> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informes de representantes de DID.</li> </ul>	
1.2.3 Fortalecer los sistemas de control interno de las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2005, representantes capacitan por lo menos a 10 cajas populares en cuanto al manual adaptado de sistemas de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de representantes.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.2.4 Mejorar las operaciones crediticias en las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para diciembre de 2005, experto evalúa y adapta las políticas crediticias y capacita a seis asesores en operaciones crediticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de representantes.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
<b>1.3: Expansión</b>			
1.3.1 Formular e incorporar estrategias de promoción y comercialización apropiadas en las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el segundo año DID formula estrategia de comercialización y capacita 10 cajas populares en la materia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia de comercialización de las cajas populares – verificada por representantes de DID.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los nuevos productos crediticios se aplican a todas las cajas populares, tanto rurales como urbanas.</li> </ul>
1.3.2 Diseñar estrategia para la expansión de puntos de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el segundo año, DID brinda asistencia a las cajas populares en relación con los planes de expansión de puntos de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de expansión de puntos de servicio - Representantes.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
1.3.3 Crear y ofrecer nuevos productos crediticios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para finales del proyecto, experto lleva a cabo estudio de mercado de productos crediticios y desarrolla productos con personal de DID.</li> <li>Para finales del proyecto, DID brinda asistencia a 10 cajas populares para integrar nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de estudio de mercado.</li> <li>Informes mensuales.</li> <li>Informes de representantes.</li> <li>Informes de auditoría.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
<b>1.4 : Cumplimiento normativo</b>			
1.4.1 Adaptar el plan contable para que cumpla con los reglamentos del Banco de la República de Haití.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependiendo de la complejidad de los reglamentos del Banco de la República de Haití, personal de DID o el experto externo adapta planes contables a las cajas populares y capacita a diez de ellas a fin de que cumplan con las normas para la fecha límite correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de inspección.</li> <li>Informes de auditoría del Banco de la República de Haití, de corresponder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se aprueban y están operativos los reglamentos del Banco de la República de Haití.</li> <li>ANACAPH sigue trabajando con el Consejo nacional de cooperativas para posibilitar el otorgamiento de los permisos.</li> </ul>
1.4.2 Velar por que todas las cajas populares cuenten con un permiso para realizar operaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de DID brinda asistencia a todas las cajas populares miembros de la red para realizar todos los ajustes necesarios para cumplir con la nueva legislación y solicitar el permiso de conformidad con las instrucciones del Banco de la República de Haití y el Consejo nacional de cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de representantes.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1.4.3 Elaborar y administrar formatos uniformes de generación de informes para las cajas populares.	<ul style="list-style-type: none"> <li>En función de la necesidad, el experto o personal de DID ajusta el sistema DID/SIG a los reglamentos del Banco de la República de Haití, para la fecha de cumplimiento correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de representantes.</li> <li>Informes de inspección.</li> </ul>	
<b>2.1</b>			
2.1.1 Definir la gobernanza y la estructura institucional de la federación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2005, DID ha elaborado un organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las cajas populares siguen trabajando en conjunto con el fin de establecer una federación.</li> </ul>
2.1.2 Completar el plan operativo y las proyecciones financieras de la federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2005, experto trabaja con DID para elaborar plan operativo y proyecciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan operativo.</li> <li>Proyecciones financieras.</li> </ul>	
2.1.3 Establecer y capacitar estructuras de gobernanza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>De conformidad con los estatutos y normas previstos, para diciembre de 2005 la junta asesora está funcionando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatutos.</li> <li>Reglamentos.</li> <li>Actas de la asamblea constitutiva.</li> </ul>	
2.1.4 Establecer funciones administrativas para la federación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2006, DID adapta a Haití las correspondientes políticas y procedimientos internacionales de federaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de políticas y procedimientos.</li> </ul>	
2.1.5 Elaborar políticas y procedimientos operativos para la federación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abogado local completa los estatutos de la federación para junio de 2005.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estatutos.</li> </ul>	
2.1.6 Elaborar un plan de desarrollo de personal gerencial de la federación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para junio de 2006 experto elabora plan de desarrollo de personal gerencial de la federación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de desarrollo de personal.</li> </ul>	
2.1.7 Supervisar y auditar las cajas populares miembros de la red.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experto elabora manual de supervisores para junio de 2005.</li> <li>Para junio de 2005 experto elabora módulos, directrices y herramientas para las actividades de inspección y auditoría de las cajas populares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de supervisores.</li> <li>Herramientas.</li> <li>Lineamientos para auditores.</li> </ul>	

Síntesis narrativa	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<b>2.2</b>  2.2.1 Determinar la factibilidad para una cámara de compensación y liquidación bancaria a nivel de la federación para respaldar a las cajas populares miembros de la red.  2.2.2 Determinar el mejor diseño para los fondos de activos líquidos de emergencia para las cajas populares miembros de la red.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto realiza el estudio de factibilidad de la cámara de compensación y liquidación bancaria para junio de 2006.</li> <li>• Experto diseña fondo de liquidez para diciembre de 2006.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de factibilidad.</li> <li>• Diseño de fondo de liquidez.</li> </ul>	

## ANEXO 1: MARCO LÓGICO - APÉNDICE 1: INDICADORES CUANTITATIVOS

Los siguientes indicadores servirán para medir el desempeño financiero a lo largo del proyecto.

En el cuadro a continuación figuran los indicadores del proyecto para la caja popular participante promedio. La primera columna refleja el nivel de referencia básico a julio de 2004. El promedio mínimo aceptable refleja el objetivo mínimo de desempeño previsto para el promedio de las cajas populares. Se parte del supuesto de que al inicio se considerarán todas las cajas populares participantes. Si por alguna razón se elimina alguna de ellas, se informará al BID y el proyecto seguirá generando información sobre las restantes.

### Apéndice 1: Indicadores cuantitativos – Promedio de once cajas populares participantes

Indicador	Nivel de referencia a julio de 2004	Primer año		Segundo año		Tercer año		Cuarto año	
	Promedio por caja popular	Mínimo aceptable	Objetivo promedio	Mínimo aceptable	Objetivo promedio	Mínimo aceptable	Objetivo promedio	Mínimo aceptable	Objetivo promedio
Número de miembros	4.700		5.000		5.300		5.600		5.600
Número de clientes con préstamos activos	537	560	600	590	670	625	750	665	840
Cartera bruta activa (miles de US\$) (*)	472		525		585		660		735
Cartera en riesgo > 30 días (**)	7,90%	10,00%	7,30%	10,00%	6,00%	10,00%	5,00%	10,00%	5,00%
Capitalización (capital/activos)	15%		>10%		>10%		>10%		>10%
Autosuficiencia operativa	273%		>120%		>120%		>120%		>120%
Rendimiento del capital	7,90%	4,50%	7,00%	4,50%	7,00%	4,50%	7,00%	4,50%	7,00%
Activos líquidos / Total activos	38,60%		30%		30%		15%		15%
Saldo total ahorros (millones de gourdes)	24,9		26,9		29,0		31,0		33,0
Préstamos por oficial de préstamos	210		220		235		250		265

(\*) La tasa de cambio que se usó para las proyecciones es de US\$37,5.

(\*\*) Si el sistema financiero supera el 10%, el rango aceptable será el promedio del sistema financiero más una desviación del 30%.



## ANEXO I: MARCO LÓGICO – APÉNDICE 2: INDICADORES CUALITATIVOS

Indicadores	Situación actual	Objetivos previstos al final del proyecto
<b>Componente 1: Fortalecimiento de la capacidad de gestión y operativa de las cajas populares</b>		
Fortalecimiento de la gobernanza y gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna caja popular cuenta con plan operativo ni presupuesto.</li> <li>La capacidad de análisis financiero de las cajas populares es mínima y no se cuenta con informes de gerencia disponibles.</li> <li>No existen políticas de recursos humanos en las cajas populares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares usan la herramienta presupuestaria de DID y las actividades de seguimiento de conformidad con el plan operativo.</li> <li>10 gerentes de cajas populares entienden la gestión financiera y usan los informes de DID/SIG.</li> <li>10 cajas populares han adoptado una política de recursos humanos.</li> </ul>
Mejora de la capacidad operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuatro cajas populares usan computadoras, pero sus políticas están más adaptadas a sistemas manuales.</li> <li>En general, la calidad de la cartera es deficiente (la cartera en riesgo con más de 30 días en mora es mayor del 5%), el crecimiento crediticio es limitado, el análisis crediticio y la planificación son ineficaces, las tasas de interés no responden al mercado, el seguimiento de préstamos es deficiente, y ninguna de las cajas populares potencialmente elegibles entiende a cabalidad la totalidad de las políticas crediticias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares usan un sistema de información computarizado, con el sistema financiero automatizado, y se realiza una reingeniería de sus estructuras para usar de manera óptima los recursos.</li> <li>10 cajas populares tienen un conocimiento claro del mercado, unas políticas de tasas de interés que responden al mercado y planes para aumentar sus productos crediticios, y ponen en marcha políticas y procedimientos crediticios uniformes.</li> </ul>
Expansión de los servicios microfinancieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ninguna caja popular cuenta con una estrategia de promoción.</li> <li>Ninguna caja popular tiene una política para abrir nuevos puntos de servicio.</li> <li>Los productos crediticios no responden a las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares tienen una estrategia de promoción operativa.</li> <li>10 cajas populares cuentan con una política para abrir nuevos puntos de servicio, incluidas proyecciones de costos.</li> <li>10 cajas populares ofrecen por lo menos un nuevo producto crediticio.</li> </ul>
Mejora de la capacidad de presentación de informes y cumplimiento normativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen instrucciones del Banco Central de Haití acerca de la normativa sobre cajas populares.</li> <li>Ninguna caja popular ha recibido permiso del Consejo nacional de cooperativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 cajas populares cumplen las instrucciones del Banco Central de Haití.</li> <li>10 cajas populares cuentan con permisos dentro de los seis meses posteriores al momento en el que el Consejo nacional de cooperativas empieza a aplicar la ley.</li> </ul>
<b>Componente 2: Creación de mecanismos de apoyo a la red de las cajas populares</b>		
Marco estratégico, institucional y orgánico para una nueva federación	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe organigrama ni plan operativo para la federación.</li> <li>No se ha definido aún la estructura de gobernanza.</li> <li>No se han elaborado aún las políticas, los estatutos ni los reglamentos.</li> <li>No se ha evaluado aún la capacidad del personal de DID respecto del potencial de administrar la futura federación.</li> <li>No se ha estructurado aún la función de inspección y auditoría de las cajas populares miembros de la red, y el equipo de auditoría actual precisa capacitación para evaluar la solidez de las cajas populares.</li> <li>Los informes de auditoría se elaboran con seis meses de retraso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han elaborado el organigrama y el plan operativo.</li> <li>Para diciembre de 2005 está definida la estructura directiva.</li> <li>Se han formulado las políticas, estatutos y reglamentos.</li> <li>Se ha realizado una evaluación del personal, se han identificado cargos y se ha elaborado un plan de desarrollo del personal para los puestos clave.</li> <li>Para diciembre de 2005 se han elaborado y están vigentes un manual de inspección, un plan de trabajo y los correspondientes códigos.</li> <li>Concluye en diciembre de 2005, a más tardar, la capacitación de instructores e inspectores.</li> </ul>

<b>Indicadores</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Objetivos previstos al final del proyecto</b>
Desarrollo de servicios financieros para las cajas populares	<ul style="list-style-type: none"><li>• No existe servicio de cámara de compensación y liquidación bancaria para las cajas populares y no se ha realizado un estudio sobre su factibilidad.</li><li>• No existe un mecanismo de fondo de liquidez para las cajas populares.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se ha realizado un estudio de factibilidad para la cámara de compensación y liquidación bancaria.</li><li>• Se han formulado las políticas y los procedimientos para crear un mecanismo de fondo de liquidez para los miembros de la federación.</li></ul>

**Annex II**  
**Detailed Budget**  
In US\$

Componentes		Expert	MIF	Counterpart	Total
<b>Component 1: Strenghten Caisses Populaires</b>			<b>230,930</b>	<b>164,040</b>	<b>394,970</b>
1.1 Governance and Management			28,450	33,300	61,750
Modules and training of Board members	Financial coop. institutional expert (internati		2,790	14,000	16,790
Strategy and planning	Strategy and planning expert		10,250		10,250
Financial analysis and management					
Financial analysis	Financial analysis expert International		5,510	12,250	17,760
Information system	Systems expert		1,940	4,250	6,190
Financial management training	Financial analysis expert International		1,360	2,800	4,160
Human resource management	Microfinance expert (int.)		6,600		6,600
1.2 Operations			154,980	126,740	281,720
Implementation of computerized systems					
Implementation / training	Operations expert		27,550	60,000	87,550
Computer Equipments			59,530	25,520	85,050
Licences			40,180	17,220	57,400
Reingeneering after computerization	Operations expert		11,020	24,000	35,020
Internal controls strenghtening	Local expert		6,750		6,750
Credit operations	Microfinance expert (int.)		9,950		9,950
1.3 Expansion and diversification			39,500	4,000	43,500
Credit Product Development	Microcredit expert (int.)		11,550		11,550
Branch expansion strategy	Microfinance expert (int.)		5,510		5,510
New products/services					
Transfer services	Local Banking Expert		10,000		10,000
Information System Module	Operations expert		1,940	4,000	5,940
Promotion/marketing Strategy	Local Marketing Expert		7,500		7,500
			3,000	-	3,000
1.4 Reporting / Regulatory compliance			8,000	-	8,000
Adapt chart of accounts	Accounting Expert		6,000		6,000
Legal adjustments for permit	Local Legal Expert		2,000		2,000
<b>Component 2: Building Network Support Mechanisms</b>			<b>57,560</b>	<b>71,900</b>	<b>129,460</b>
2.1 Creation and capacity building			42,160	61,750	103,910
Define Governance and Organizational Structure	Financial coop. institutional expert (international)		3,130	10,000	13,130
Business Plan and Financial Projections					
Business Plan	Financial coop. institutional expert (international)		3,130	12,000	15,130
Financial Projections	Financial analysis expert International		1,940	2,450	4,390
Arrange Legal Issues	International Legal Expert		-	4,500	4,500
	Local legal expert		4,500		4,500
Administration					
Internal Procedures	Financial coop. institutional expert (international)		1,940	8,000	9,940
Plan of account	Accounting Expert		2,000		2,000
Transfer Plan of ability / responsibility					
Analyze Systems / Staff Development Plan	Training / gestion du changement expert Internati		3,130	8,000	11,130
Monitoring	Training / gestion du changement expert Internati		1,940	4,800	6,740
Supervision Department					
Supervisor's Manual	Supervision Expert		2,450	12,000	14,450
Promotion Strategy Implementation	Local firm in communication		18,000		18,000
2.2 Provision of Financial Services			15,400	10,150	25,550
Feasibility Study for Clearing House	Financial analysis expert International		12,950		12,950
Design of Liquidity Funds Mechanism	Financial analysis expert International		2,450	10,150	12,600
<b>3. Project Coordination and supervision</b>			<b>98,600</b>	<b>14,060</b>	<b>112,660</b>
3.1 Project coordinator					
Remuneration			66,600		66,600
Travel & Perdiem			18,000		18,000
3.2 Administrative assistant (part time)				14,060	14,060
3.3 Mid term evaluation			8,000		8,000
3.4 External Audit			6,000		6,000
<b>4. Unforeseen</b>			<b>12,910</b>		<b>12,910</b>
<b>TOTAL</b>			<b>400,000</b>	<b>250,000</b>	<b>650,000</b>
			62%	38%	100%

## PROYECTOS SIMILARES O CONEXOS DEL FOMIN EN LA REPÚBLICA DE HAÍTÍ

### A. Proyectos similares o conexos del FOMIN

Número de proyecto y fecha de aprobación	Título, sector, organismo ejecutor y monto del proyecto	Fecha de suscripción y período de desembolso en meses	Cantidad y porcentaje desembolsado	Comentarios
ATN/ME-8408-HA Agosto de 2003	Fortalecimiento institucional de ACME - <i>Association pour la coopération avec la microentreprise</i> ; ACME; US\$175.000	Septiembre de 2003; 48 meses	US\$ 15.000 8,6%	Perspectivas favorables de desarrollo (productos y resultados). La ejecución ha sido lenta debido a la crisis política.
ATN/ME-8131-HA Diciembre de 2002	Fortalecimiento de Microcréditos National, S.A. para su expansión a mercados microfinancieros rurales o subatendidos; US\$300.000	Marzo de 2003; 42 meses	US\$30.000 10%	Perspectivas favorables de desarrollo (productos y resultados). Sin embargo, la ejecución ha sido lenta debido a la crisis política. MCN está realizando cambios en la gerencia.
ATN/ME-6341-HA Enero de 1999	Fortalecimiento institucional de SOGEBANK; US\$300.000	Septiembre de 1999; 57 meses	US\$300.000 100%	Proyecto terminado con resultados satisfactorios.

### B. Proyectos similares o conexos del Banco

Ninguno.

### C. Proyectos relacionados con el mismo sector o beneficiarios

Los incluidos en la primera y segunda línea de actividad para el fortalecimiento de instituciones microfinancieras.

## PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Haití. Cooperación Técnica No Reembolsable para el Fortalecimiento  
Microfinanciero de las Cajas Populares

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 Développement International Desjardins Inc., 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 microfinanciero de las cajas populares.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$400.000 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.