Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Crédito para los pequeños productores rurales y las Unidades de negocios de las

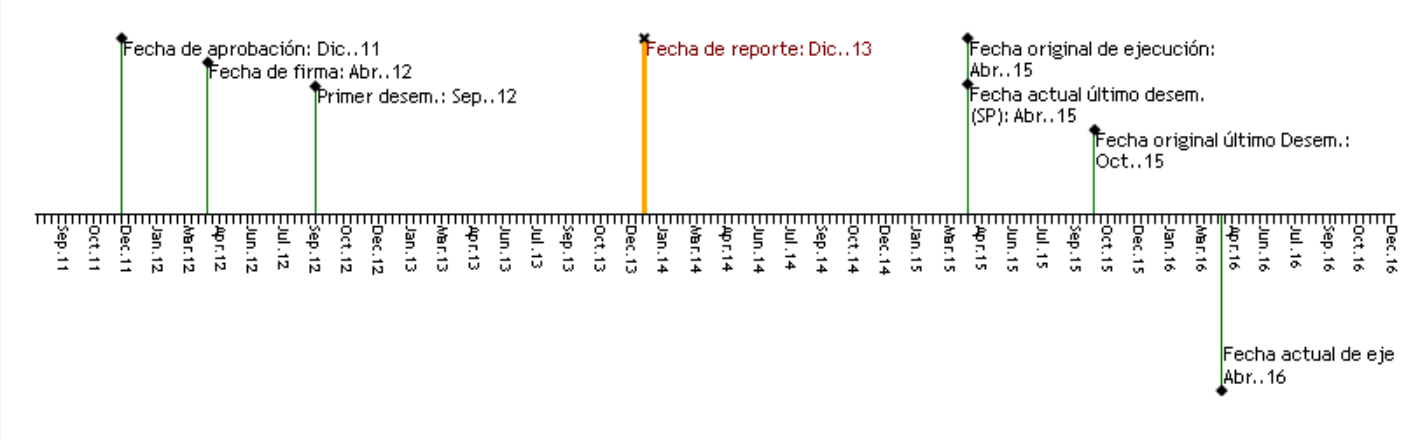
Nro. Proyecto: HO-S1021 - Nro. Operación: ATN/OC-13133-HO, SP/OC-11-17-HO

Resultado: Ampliar la oferta de servicios financieros para pequeños productores rurales y sus unidades de negocios (CACR y AG) a través de la mejora de las capacidades prestación de servicios del Centro de Servicios Financieros de FUNDER y de su acceso a fuentes de financiamiento.

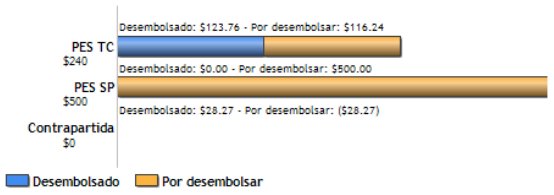
País Administrador	País Beneficiario
HONDURAS	HONDURAS

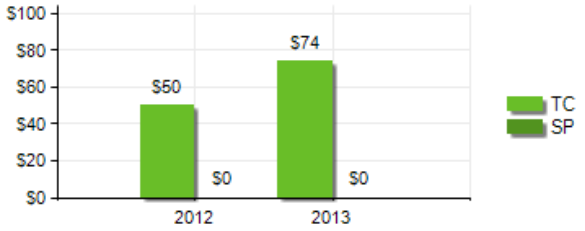
Agencia Ejecutora:	FUNDACION PARA EL DESARROLLO EMPRESARIALRURAL	**Líder equipo de diseño:**	Escobar A., Alejandro
		Líder equipo de supervisión:	Gómez, Gladys Morena

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

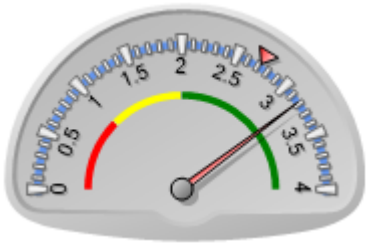


RECURSOS (EN MILES DE USD)

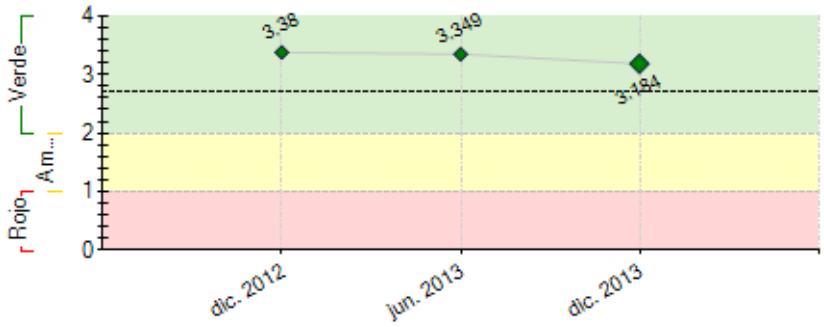




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.184
Promedio PES: 2.722

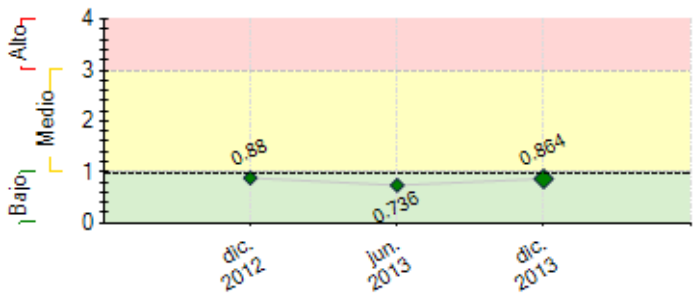


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Alto
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Alto



---- Promedio de riesgo PES: 0.99

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

En el proceso de fortalecimiento y especialización del Centro de Servicios Financieros de FUNDER (CSF/FUNDER) para ampliar la oferta crediticia para los pequeños productores, se ha logrado instituir una estructura orgánica acorde a la de las micro financieras, a nivel de Gobierno y a nivel operativo.

Así mismo se han establecido Políticas y Manuales de Crédito que se enmarcan en una disciplina financiera basada en riesgo y resultados. Como efecto de la implementación de éstos, al 31 de diciembre de 2013 el indicador de mora se ha reducido en un 4.2%, es decir de un 11.3%(2012) a un 7.7% (2013); la cartera se incrementó en un 32% pasando de US$ 620,000 al inicio del proyecto a US$ 816,000 a finales de 2013.

En la **Mejora Técnica,** se está implementando el sistema informático de cartera; así mismo la nueva estructura contable acorde a lo requerido para las micro financieras; también se separó la información que servirá de base para el inicio de la contabilidad del CSF de FUNDER a partir del año 2014.

Se cuenta con programa de capacitación estructurado para **fortalecer las Cajas Rurales y Agronegocios** en temas de gestión financiera y endeudamiento. Se realizaron 170 eventos locales, 6 a nivel regional, para un total de 1933 capacitados

Es alcanzable **el fin** del proyecto pero la incertidumbre de país ante medidas económicas y monetarias, pueden incrementar la aversión al riesgo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Funder durante el semestre Jun-Dic 2013, logró avanzar en los diagnósticos referentes a la actividad de intermediación financiera, ha elaborado un conjunto de normas y reglamentos para estructurar y operativizar el centro financiero y apostar por una mejora en el análisis de créditos, la gestión financiera, administrativa y operativa. Por otra parte, ha fortalecido la capacidad operativa y financiera de las cajas rurales para prepararlas previo a la adquisición del financiamiento para lo cual se está en el levantamiento de la demanda para efectuar el primer desembolso del financiamiento del PES. Entre los prinncipales desafíos: Una mejor articulación entre la Unidad Coordinadora del proyecto con el Centro financiero, creo que los avances han sido lentos. Debe existir un mejor seguimiento por parte de la gerencia de FUNDER para garantizar resultados más efectivos, ya que a veces la reticencia a los cambios es muy natural en los empleados.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Autorizado por el Gobierno Corporativo la separación del sistema Contable y financiero del CSF respecto del de la administración central de FUNDER.

Concluída la contratación del sistema informático y está en proceso la capacitación al personal del Centro de Servicios Financieros.

La conformación del Comité de Servicios Financieros o Junta Directiva que regirá el accionar del CSF, fue autorizada por la Junta de Gobernadores y será integrada con personas con amplia experiencia en microfinanciamiento rural.

El CSF ha realizado jornadas de seguimiento y recuperación de cartera crediticia permitiendo reducir los índices de mora a menos del 12% como se establece en el Marco Lógico del proyecto alcanzando al 31/12/2013 un 8% de mora.

Capacitación directa a 40 directivos de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), 17 técnicos del Centro de Cajas Rurales y 15 técnicos del Centro de Agronegocios de FUNDER en temas de Manejo de Crédito y endeudamiento orientado a cadenas de valor y el ahorro como herramienta de captación para el fortalecimiento de las de la capacidad financiera de las CRAC. Realizados 107 eventos de capacitación y seguimiento con la participación de 722 miembros de CRAC.

En el siguiente período se cumplirá con dos Hitos: el **No.2** Sistema de información generando reportes para la toma de decisiones y el **No.3**; Desarrollo de Estructura Organizacional y Operativa especializada en gestión crediticia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

FUNDER se encuentra en plena implementación del sistema de información de forma tal que para marzo del año 2014, el Centro Financiero pueda emitir todos sus informes financieros, conciliaciones y reportes en tiempo y forma y se agilice el servicio a sus usuarios. En otro sentido, avanza en la implementación de las normas e implementación de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Entre los desafíos: La aplicación de un código de ética a nivel del gobierno corporativo y el fortalecimiento del conocimiento de los miembros de la Junta Directiva en planeamiento estratégico, microfinanzas e interpretación de información financiera.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado:

Ampliar la oferta de servicios financieros para pequeños productores rurales y sus unidades de negocios (CACR y AG) a través de la mejora de las capacidades prestación de servicios del Centro de Servicios Financieros de FUNDER y de su acceso a fuentes de financiamiento.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	Número de cajas creadas y atendidas financieramente.	0	50	116	145	188	0	
		Abr. 2012	Mar. 2015	Mar. 2016	Mar. 2017	Mar. 2018		
C1.I1	CACR y AG con créditos vigentes del proyecto al final del período	0	50	116		188		
			Abr. 2014	Abr. 2015		Abr. 2016		
C1.I2	Saldo de cartera del proyecto miles	400	620	800	1150	1450		
		Dic. 2012	Abr. 2014	Abr. 2015	Jun. 2016	Jun. 2017		
C2.I1	Asesor principal coordinando el proyecto Equipo de Asesores de crédito operando en la zona de cobertura del proyecto.						Si	Finalizado
						Abr. 2013	Ago. 2012	
C2.I2	Diseñada y documentada la estrategia de consolidación a largo plazo.	0				1	1	
						Abr. 2013	May. 2013	
C2.I3	Diseñado y documentado el plan de negocios.	0				1	1	
						Abr. 2013	Jul. 2013	
C2.I4	El CSF cuenta con un sistema de prevenciónde riesgos, y de monitoreo y seguimiento de cartera	0				1	1	
						Abr. 2013	Jun. 2013	
C3.I1	Número de pequeños productores) han sido capacitados	0				2750	1933	Atrasado
						Abr. 2013	Dic. 2013	

Componente 1: Consolidacion estrategica del CSF en el largo plazo

Peso: 45%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 2: Mejora tecnica de la capacidad de FUNDER para atender CACR y AG

Peso: 30%

Clasificación: Satisfactorio

Componente 3: Fortalecimiento de las capacidades financieras de las CACR y AG

Peso: 25%

Clasificación: Satisfactorio

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	6	Oct. 2012	6	Ago. 2012	Logrado
H1	Conjunto de políticas y manuales para fortalecer el Centro de servicios financieros de FUNDER	1	Sep. 2013	1	Sep. 2013	Logrado
H2	Sistema de información integrado generando reportes contables,financieros, crediticios e indicadores que permitan la toma de decisiones efectiva y oportuna en el Centro servicios financieros Funder.	1	Mar. 2014			
H3	Desarrollo de una estructura organizacional funcional y operativa, especializada en el otorgamiento y recuperación de créditos.	1	Mar. 2014			
H4	HITO DE FINANCIAMIENTO: Cartera en riesgo menor o igual al 11% en el CSF Funder.	1	Mar. 2014			
H5	Buenas prácticas de gobierno corporativo implementadas en el Centro de Servicios financieros de FUNDER.	1	Sep. 2014			
H6	En proceso de implementación el Plan Estratégico del Centro de Servicios Financieros de FUNDER.	1	Sep. 2014			
H7	HITO DEL FINANCIAMEINTO: Primer desembolso: Indice de patrimonio Expuesto menor a 0%.	1	Sep. 2014			
H8	HITO DEL FINANCIAMIENTO: Primer desembolso. Deuda BID-Patrimonio menor a 80%.	1	Sep. 2014			
H9	Mejora en el rainting TheMix de triple C a B.	1	Mar. 2015			
H10	Incremento del 50% de la cartera crediticia a partir de USD 473,000.00 como línea de base a más de USD 80,000.00.	1	Mar. 2015			
H11	HITO DE FINANCIAMIENTO: Segundo Desembolso: Cartera en riesgo menor o igual al 10% en el CSF Funder.	1	Mar. 2015			
H12	HITO DE FINANCIAMIENTO: Tercer Desembolso: Cartera en riesgo menor o igual al 8% en el CSF Funder.	1	Mar. 2016			

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Condiciones macroeconómicas no sonfavorables para las actividades agrícolas, servicios, pequeña industria, pecuarias y de comercio en el país.	Medio	Institucionalmente se participa en alianzas estratégicas entre proveedores de servicios financieros, asistencia técnica y comercialización de la producción con el propósito de enlazar los eslabones de la cadena productiva.	Invitado Proyecto
2. La demanda de créditos de los pequeños productores agrícolas o no agrícolas vinculados a Cajas de Rurales de Ahorro y Crédito no se mantiene o incrementa en el plazo de ejecución del proyecto.	Medio	Promoción de las líneas de crédito con las que cuenta el Centro de Servicios Financieros ante las Cajas Rurales y Asociaciones de Productores con agronegocios atendidas por FUNDER.	Invitado Proyecto
3. El CSF no se fortalece progresivamente para gestionar mejor su cartera de créditos como resultado del componente de cooperación técnica.	Medio	Incorporación de técnicos con experiencia en crédito rural. Capacitación en servicios financieros a los técnicos de FUNDER que coordinan acciones productivas en las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y Agronegocios e implementación del sistema SAF-5 para mejorar la gestión contable, financiera y administrativa del CSF.	Coordinador del proyecto
4. Las condiciones climatológicas de la zona afectan sustancialmente la producción, además se cuenta con seguro agrícola en consideración a los riesgos climáticos	Bajo	En los créditos otorgados se prevé la contratación de seguro agrícola. En coordinación con instancias de cooperación, FUNDER tiene la capacidad técnica (no económica) de asistir a productores en la instalación de sistemas de riego elementales y básicos que reducen el riesgo productivo.	Invitado Proyecto
5. El potencial económico de la zona de donde se ubican los productores se no desarrolla de acuerdo a las expectativas planteadas.	Bajo	Promover la incorporación de nuevos clientes en zonas o áreas adicionales a las tradicionalmente atendidas por el Centro de Servicios Financieros	Invitado Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 5 **RIESGOS VIGENTES:** 5 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El enfoque de sostenibilidad implica y considera la permanencia institucional como instancia de financiamiento para la atención de pequeños productores en las zonas rurales de Honduras fundamentándose en el fortalecimiento tanto del Centro de Servicios Financieros (CSF/FUNDER) como de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, y los Agronegocios (CRAC, AG):

- Para el CSF/FUNDER mediante la definición de la plataforma normativa para la gestión de la cartera crediticia contando para ello con manuales de organización y funciones, de crédito y riesgo, manual contable y financiero, respaldado con un sistema informático (hardware y software) para el proceso, automatización y seguridad en la administración de la cartera todo esto con orientación a alcanzar la viabilidad financiera
- Para las CRAC y AG, con la asistencia técnica y capacitación en gobernabilidad y manejo financiero.

Tal como se establece en el convenio de cooperación técnica, se contempla y se gestiona la separación en cuanto al manejo de la contabilidad del Centro de Servicios Financieros respecto de la contabilidad institucional con el propósito que se maneje como instancia de autogestión sostenible y de productividad.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Los procesos de reorganización o mejora institucional siempre causan incertidumbre al interior del personal y por ende se genera reticencia a los cambios. En este proyecto, es evidente la descoordinación interna de FUNDER lo que obstaculiza la consecución de los objetivos de este proyecto. Esto es producto de la no toma de decisiones efectivas ejemplo, a la fecha se trabaja con los mismos cuadros profesionales que FUNDER tenía y más grave aún que no se perfila un plan de formación para adecuarles a las nuevas demandas que tendrá el Centro Financiero. No obstante, nos encontramos en la etapa temprana del proyecto, por lo tanto el Banco continuará insistiendo en los cambios que conduzcan a un efecto de mayor éxito.	Implementation	Gómez, Gladys Morena *[FOMIN]*
2. En atención a evaluaciones y seguimiento a operaciones de organizaciones sociales como CRAC o AG se ha observado que un alto porcentaje de éstas, se encuentra una limitada aplicación efectiva de funciones contraloras; por esta razón se considera que en proyectos gubernamentales, o con financiamiento de entes cooperantes, debe contemplarse la motivación a estas instancias organizativas en el ámbito rural para que definan e implementen estrategias orientadas al debido cumplimiento de los reglamentos y estatutos, para cuya aplicación, deben contar con los elementos idóneos (cualidades y capacidades) que ejerzan funciones de contraloría tales como auditorías, rendición de cuentas y otras afines a transparencia social, por ser estas organizaciones normadas, aprobadas y autorizadas para operar sujetas y bajo el enfoque del Sector Social de la Economía, pudiéndose considerar la incorporación de la auditoría social comunitaria.	Design	Contreras Gamero, José Leonel
3. El fortalecimiento, de instancias organizativas de carácter asociativo en el ámbito rural, es un proceso que debe hacerse gradualmente, atendiendo los niveles de madurez que se van	Implementation	Contreras Gamero, José Leonel

alcanzando en cada etapa, esto en atención a las limitaciones económicas, sociales, culturales, productivas, etc. que se presentan en éstos entornos que no permiten enfocar acciones a una etapa específica, sino que las mismas deben realizarse de manera integral; es decir que para el caso del fortalecimiento de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y Agronegocios (AG), específicamente en el manejo del endeudamiento, no es apropiado orientar esfuerzos de manera exclusiva al tema, sino que incluir temática de gobernabilidad, captación de ahorros, gestión de recursos, etc. para de esa manera consolidar la organización en tantos aspectos como sea posible dentro del marco de la asistencia que se brinda por el ente de apoyo, en este caso FUNDER para con las CRAC o AG.	